INTERNATIONELL BÄSTSÄLJARE

EN AV FBI:S FRÄMSTA GISSLANFÖRHANDLARES BEPRÖVADE METODER FÖR ATT ÖVERTALA VEM SOM HELST ATT GÖRA (ELLER INTE GÖRA) NÄSTAN VAD SOM HELST

ÖVER 3 MILJONER BÖCKER SÅLDA!

MÖTS ALDRIG HALVVÄGS

FÖRHANDLA SOM OM DET GÄLLDE LIVET

CHRIS VOSS
OCH TAHL RAZ

AKADEMIUS FÖRLAG

”Den här boken tog luften ur mig. Det är en fängslande bok full av omedelbart användbara råd – inte bara för förhandlingar med höga insatser, men också för att hantera vardagskonflikter på arbetsplatsen och hemma.”

- Adam Grant, professor på Wharton och New York Times bästsäljande författare till *Öppet sinne, Ge och ta* och *Originals*

”Framhäver vikten av känslomässig intelligens utan att offra förhandlingskraften. Från en före detta gisslanförhandlares penna – någon som inte kunde acceptera ett nej – vilket gör det till fascinerande läsning. Men den är också ytterst praktisk. På de här sidorna kommer du att hitta teknikerna för att få till den överenskommelse du vill.”

- Daniel H. Pink, bästsäljande författare till *Det är mänskligt att sälja* och *Drivkraft*

”Före detta FBI-förhandlaren Chris Voss har få jämlikar när det gäller förhandlingar med höga insatser. Hans tekniker fungerar, både på jobbet och i det privata.”

- Joe Navarro, pensionerad specialagent vid FBI och författare till internationella bästsäljaren *What Every Body Is Saying*

”Framgången i dina affärer – kort sagt hela ditt liv – beror på hur du agerar i avgörande samtal och de här verktygen kommer att ge dig det övertag du behöver ... Den är obligatorisk läsning för våra anställda eftersom jag använder lärdomarna i den här boken varje dag och vill att de också ska göra det.”

- Jason McCarthy, vd på Goruck

MÖTS ALDRIG HALVVÄGS

Till mamma och pappa, som gav mig ovillkorlig kärlek och lärde mig vikten av hårt arbete och personlig integritet

MÖTS ALDRIG HALVVÄGS

Förhandla som om det gällde livet

CHRIS VOSS

OCH TAHL RAZ

ÖVERSÄTTNING:
ULRIKA JUNKER MIRANDA

AKADEMIUS
FÖRLAG

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C021394

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address HarperCollins Publishers, 195 Broadway, New York, NY 10007.

De åsikter som uttrycks i boken är helt och hållet författarens egna och inte FBI:s.

Copyright © 2021 för den svenska utgåvan Akademius förlag

Originalets titel: Never split the difference – Negotiating as if your life depended on it

ISBN 978-91-9862-469-4

Originallayout omslag: Jaime Putorti

Svensk inlaga och omslag: Daniel Åberg/Åbergs stilus et forma

Tryckt: Bulls Graphics, Halmstad 2021

Kopieringsförbud
Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen.
Intrång i upphovsmannens rättigheter enligt upphovsrättslagen kan medföra straff (böter eller fängelse), skadestånd och beslag/förstöring av olovligt framställt material.

INNEHÅLL

KAP 1 | SPELETS NYA REGLER 7

KAP 2 | SÅSOM I EN SPEGEL 28

KAP 3 | ÖMKA INTE – SÄTT ETIKETTER 52

KAP 4 | PASSA DIG FÖR "JA" – LÄR DIG BEHÄRSKA "NEJ" 77

KAP 5 | TVÅ NYCKELORD UNDER FÖRHANDLINGEN 98

KAP 6 | FÖRVÄND SYNEN PÅ DIN MOTPART 115

KAP 7 | NÄR MAN TROR SIG HA KONTROLL 142

KAP 8 | SE TILL ATT JOBBET BLIR GJORT 162

KAP 9 | PRISFÖRHANDLA TUFFT 187

KAP 10 | HITTA DEN SVARTA SVANEN 211

FÖRFATTARENS TACK 243

INFÖR FÖRHANDLINGEN – PRODUKTBLAD 246

NOTER 254

REGISTER 257

OM FÖRFATTARNA 270

KAPITEL 1

SPELETS NYA REGLER

Jag blev verkligen skakad.

Jag hade varit verksam vid FBI i över tjugo år, och ägnat femton av dem åt att förhandla i gisslansituationer, från New York till Filippinerna och Mellanöstern, och jag var riktigt vass. Det finns alltid tiotusen FBI-agenter på byrån, men bara en enda leder internationella kidnappningsförhandlingar. Den personen var jag.

Men jag hade aldrig förr varit i en gisslansituation som var så spänd, så personlig.

”Vi har din son, Voss. Ge oss en miljon dollar, annars dör han.” Paus. Blinka. Tvinga hjärtat att börja slå i vanlig takt.

Visst hade jag upplevt liknande situationer. Massor av sådana. Pengar eller livet. Men inte på det här sättet. Inte när min sons liv stod på spel. Inte en miljon dollar. Och jag hade inte ställts mot folk som hade tjusiga examina och livslång erfarenhet av förhandlingstaktik.

De som satt på andra sidan av bordet – mina förhandlingskontrahenter – var nämligen professorer i förhandlingsteknik vid juridiska fakulteten på Harvard-universitetet.

Jag hade kommit till Harvard för att gå en kort kurs i förhandlingsteknik inom affärslivet. Jag ville ta reda på om jag kunde lära mig någonting av näringslivets metoder.

Det skulle vara ett lugnt och stillsamt arrangemang, lite fortbildning för en FBI-anställd som ville vidga sin horisont.

Men när chefen för Harvards förhandlingsforskningsprojekt, Robert Mnookin, fick veta att jag var där bjöd han mig på en kopp kaffe inne på sitt kontor. För att få en pratstund, sade han.

Jag kände mig hedrad. Och lite orolig. Mnookin är respektingivande och jag hade följt hans verksamhet i flera år. Han är inte bara juridikprofessor vid Harvard utan också en av de mest kunniga inom konfliktlösningsfältet och författare till boken *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* ("Köpslå med djävulen: När du ska förhandla och när du ska slåss.").[1]

Ärligt talat kändes det oschyst att Mnookin ville att jag, en före detta patrullerande polis i Kansas City, skulle diskutera förhandlingsteknik med honom. Men det skulle bli ännu värre. Just när Mnookin och jag hade slagit oss ner öppnades dörren och in kom en annan professor vid Harvard. Det var Gabriella Blum, expert på internationella förhandlingar, väpnade konflikter och kontraterrorism. Hon hade varit förhandlare vid den israeliska säkerhetstjänsten och den stentuffa israeliska försvarsmakten i åtta år.

Som på en given signal uppenbarade sig Mnookins sekreterare och ställde en bandspelare på bordet. Mnookin och Blum smålog mot mig.

Jag hade gått rakt i en fälla.

"Vi har din son, Voss. Ge oss en miljon dollar, annars dör han", sade Mnookin med ett leende. "Jag är kidnapparen. Vad tänker du göra nu?"

Jag kände ett styng av panik, och det var inte så konstigt. Det slår aldrig fel: man blir rädd, även om man har förhandlat om människoliv i tjugo år. Fast det är en rollspelssituation.

Jag lugnade mig. Visst var jag en patrullerande polis som hade blivit FBI-agent och som nu måste tampas med riktiga höjdare. Och jag var inget geni. Men det fanns en orsak till att jag satt i det där rummet. Under åren hade jag tillägnat mig färdigheter, taktiska grepp och metoder att hantera mänskliga interaktioner som inte bara hade räddat andras liv utan också hade förändrat mitt eget. Det inser jag nu när jag tänker tillbaka. Mina år

som förhandlare hade genomsyrat allt – från hur jag bemötte kundtjänstpersonal till mitt sätt att vara förälder.

”Kom igen nu. Ge mig pengarna eller så skär jag halsen av din son på direkten”, sade Mnookin. Han testade mig.

Jag stirrade länge och intensivt på honom. Sedan log jag. ”Hur har du tänkt att det skulle gå till?”

Mnookin satt tyst. Han såg lite road ut, och samtidigt medlidsam, ungefär som en hund när katten som den springer efter tvärvänder och försöker jaga den istället. Det kändes som om vi spelade olika spel som inte följde samma regler.

Mnookin tog på sig en bister min och rynkade ögonbrynen, som för att framhålla att vi fortfarande höll på att spela.

”Du har alltså ingenting emot att jag tar livet av din son, Voss?”

”Ursäkta, Robert, men hur ska jag kunna veta att han lever?” sade jag, och använde ursäkten och hans förnamn som ett sätt att släppa in lite värme och göra det svårare för honom att krossa mig. ”Jag är ledsen, men hur ska det gå till att skaffa fram pengar så snabbt, än mindre en miljon dollar, när jag inte ens vet om han lever?”

Det var fascinerande att se en så briljant man bli förbryllad över vad som måste ha framstått som ren och skär dårskap. Men mitt drag var allt annat än dåraktigt. Jag använde något som hade blivit ett av FBI:s allra vassaste förhandlingverktyg: öppna frågor.

Idag har jag vidareutvecklat den taktiken inom ramen för mitt konsultföretag The Black Swan Group. Det handlar om taktiskt kalibrerade frågor, det vill säga frågor som motparten kan besvara men som inte har några givna svar. De fungerar som ett sätt att köpa mer tid. Motparten får en illusion av att ha kontroll – det är ju trots allt hos honom eller henne alla svar och all makt finns – utan att inse att att det finns hinder på vägen.

Mnookin började mycket riktigt bli osäker, för samtalets inriktning hade förändrats, från hur jag skulle reagera på dödshotet mot min son till hur professorn skulle hantera de logistiska svårigheterna med att få fram pengar – hur han skulle lösa *mina* problem. Varje gång han framställde

ett nytt hot eller krav fortsatte jag att fråga hur han hade tänkt sig att det skulle gå till att skaffa pengar och hur jag skulle kunna lita på att min son verkligen var vid liv.

När vi hade hållit på så i tre minuter avbröt Gabriella Blum.

”Låt honom inte göra så där mot dig”, sade hon till Mnookin.

”Försök själv då”, sade han med en uppgiven gest.

Blum tog ett djupt andetag. Hon var garvad, efter alla sina år i Mellanöstern. Men hon försökte fortfarande köra över mig, och det enda hon fick tillbaka var samma frågor.

Mnookin blandade sig i samtalet igen, men han kom inte heller någon vart. Han började bli rödbrusig av frustration. Jag märkte att hans irritation gjorde att han fick svårt att tänka klart.

”Okej, okej, Bob. Det räcker nu”, sade jag och gjorde slut på eländet.

Han nickade instämmande. Min son skulle få leva en dag till.

”Bra”, sade han. ”FBI kanske trots allt har någonting att lära oss.”

Jag hade åstadkommit mer än att lyckas hålla masken inför två av Harvards ledargestalter. Jag hade gett mig i kast med två av de skickligaste förhandlarna och lyckats besegra dem.

Var det rena turen? Harvard hade varit världsledande inom förhandlingsteori och förhandlingspraxis i över trettio år. Det enda jag visste om de metoder som vi använde inom FBI var att de fungerade. Under mina tjugo år vid byrån hade vi byggt upp ett system som framgångsrikt hade löst nästan varenda kidnappningssituation där vi hade tillämpat det. Men vi saknade storstilade teorier.

Våra metoder byggde på inlärning genom erfarenhet; de vidareutvecklades av agenter ute på fältet som förhandlade under kriser och kunde berätta vad som var framgångsrikt och vad som var misslyckat. Det handlade om att nöta in kunskap, inte om intellektuell inlärning, och dag för dag blev våra verktyg alltmer förfinade. Och det var livsavgörande. Våra metoder *måste* fungera, annars skulle någon dö.

Men varför fungerade de? Den frågan hade fått mig att söka mig till Harvard, till Mnookin och Blum inne på det där kontoret. Jag hade inget

riktigt självförtroende utanför min begränsade värld. Jag måste sätta ord på vad jag kunde och lära mig att förena mina lärdomar med deras – för att verkligen förstå, systematisera och bygga vidare på dem.

Visst, våra metoder fungerade uppenbarligen när vi hade att göra med legosoldater, knarklangare, terrorister och brutala mördare. Men gick de att tillämpa på helt vanliga människor?

I Harvards traditionstyngda salar upptäckte jag snart att vårt sätt att arbeta hade en solid intellektuell grund och att det fungerade överallt.

Det visade sig att våra förhandlingsmetoder var nyckeln till hur man bygger upp givande mänskliga interaktioner på alla områden, i alla typer av situationer och relationer.

Den här boken berättar hur det fungerar.

DEN SMARTASTE DUMSKALLEN I RUMMET

År 2006 lyckades jag tjata mig till en plats på en kurs i förhandlingsteknik vid den juridiska fakulteten på Harvard. Konkurrensen om platserna är stenhård och mina kurskamrater var lysande Harvardbegåvningar som snart skulle ta examen i juridik och företagsekonomi, plus toppstudenter från en del andra prestigefyllda universitet i Boston som MIT och Tufts. Det var som ett OS i förhandlingsmetodik. Och jag var den enda som kom utifrån.

Den första kursdagen strömmade alla 144 deltagarna in i en föreläsningssal för att få en kursintroduktion, därefter delades vi in i fyra grupper med varsin förhandlingsinstruktör som gruppledare. Vi pratade lite med instruktören – vår hette Sheila Heen, och hon och jag är fortfarande goda vänner – innan vi fick börja låtsasförhandla med varandra två och två. En av oss skulle helt enkelt sälja en viss produkt och den andra skulle spela köpare. Båda hade fått tydliga gränser för vilket pris som var godtagbart.

Min motpart var en lite sävlig, rödhårig kille som vi kan kalla Andy, en sådan där person som utstrålar en självklar, avspänd, intellektuell överlägsenhet och verkar trivas lika bra i den rollen som i sina chinos. Han och

jag satte oss i ett tomt klassrum med utsikt mot en engelskinspirerad innergård på campus, och vi tog båda till de verktyg som vi hade. Andy lade ett bud och gav mig en rationellt vattentät förklaring till varför det var så bra – en oundviklig logisk fälla – och jag svarade med olika varianter av ”Hur har du tänkt att det ska gå till?”

Vi gjorde likadant några gånger tills vi kom överens om en slutsiffra. När vi gick därifrån kände jag mig nöjd. Jag tyckte att jag hade gjort rätt bra ifrån mig för att vara en dumskalle.

När vi alla hade samlats i föreläsningssalen igen gick Sheila runt och pratade med alla. Hon frågade vilket pris de olika grupperna hade enats om och skrev upp resultatet på tavlan.

Till slut var det min tur.

”Chris, hur gick det för dig och Andy?” frågade hon. ”Hur mycket landade ni på?”

Jag glömmer aldrig Sheilas ansiktsuttryck när hon fick höra summan som Andy hade gått med på att betala. Först rodnade hon och såg ut som om hon hade tappat andan, sedan kom en halvkvävd flämtning, den lät ungefär som när en hungrig bebis gnyr. Sedan började hon skratta.

Andy skruvade besvärat på sig.

”Du fick bokstavligt talat hans sista slant”, konstaterade hon. ”Och han hade egentligen fått instruktioner att spara en fjärdedel som reserv för framtida behov.”

Andy sjönk ihop på sin stol.

Nästa dag hände samma sak med en ny förhandlingspart.

Jag körde den stackarens budget i botten.

Det var ofattbart. Visst kunde det handla om tur någon enstaka gång, men det här började likna ett mönster. Med mina inövade, erfarenhetsbaserade kunskaper tog jag knäcken på folk som hade utbildats i konsten att ta till de mest avancerade knepen.

Saken var den att de supervassa metoder som de andra använde var lite gammalmodiga. Jag kände mig som Roger Federer; jag hade använt en tidsmaskin för att ta mig tillbaka till 1920-talet och spela en tennisturne-

ring mot distingerade gentlemän i kritvita kostymer som svingade träracketar och tränade ett par timmar i veckan. Där kom jag med mitt titanlegeringsracket och min heltidsarbetande PT och min datorsimulerade serve-och-volley-strategi. Mina motspelare var precis lika smarta som jag – i själva verket smartare – och vi spelade i stort sett samma spel enligt samma regler. Men jag hade färdigheter som de saknade.

”Folk pratar om din speciella stil, Chris”, sade Sheila när jag hade redovisat mina resultat den andra kursdagen.

Jag log lika brett som Cheshire-katten. Det var kul att vinna.

”Chris, kan du inte berätta för oss alla om din teknik”, fortsatte Sheila. ”Det verkar som om det enda du gör med de blivande juristerna här på Harvard är att säga ’Nej’ och stirra på dem, och då bryter de ihop. Är det verkligen så enkelt?”

Jag förstod vad hon menade. Egentligen sade jag inte ”Nej”, men mina ständiga frågor lät som ett nej. De antydde att min motpart var hal och oschyst. Det räckte för att folk skulle bli tveksamma och sätta igång att bjuda emot sig själva. Det krävdes djup emotionell styrka och taktiska psykologiska insikter för att svara på mina kalibrerade frågor, och det var ingenting som de hade i sina verktygslådor.

Jag ryckte på axlarna.

”Jag ställer bara frågor”, svarade jag. ”Det är en passivt aggressiv metod. Jag ställer tre, fyra öppna frågor, om och om igen. De tröttnar på att svara och ger mig vad jag vill ha.”

Andy ryckte till där han satt, som om han hade blivit stucken av ett bi. ”Fan!” sade han. ”Det var alltså *det* som hände! Jag fattade inte.”

När kursen på Harvard var slut hade jag faktiskt blivit god vän med en del kurskamrater. Även med Andy.

Om jag lärde mig någonting på Harvard så var det att FBI hade mycket att lära andra om konsten att förhandla.

Under min korta vistelse insåg jag att all världens skarpa intelligens och matematiska logik inte gör mycket nytta i det bräckliga, växlingsrika samspelet mellan två människor i en förhandlingssituation, om man saknar

djupare förståelse för människans psykologi och inte inser att vi alla är galna, irrationella, impulsiva och känslomässigt styrda djur.

Kanske är vi de enda djur som köpslår – en apa byter knappast bort en bit banan mot några nötter – men oavsett hur mycket vi formulerar våra förhandlingsmetoder som matematiska teorier så är och förblir vi djur och agerar och reagerar främst utifrån våra djupt rotade, oftast osynliga och primitiva rädslor, behov, iakttagelser och begär.

Det är dock inte vad gänget på Harvard hade fått lära sig. Deras teorier och metoder handlade om intellektuellt övertag, logik, respektingivande förkortningar som BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement, ”bästa alternativet till det framförhandlade avtalet”, ö.a.) och ZOPA (Zone of Possible Agreement, ”område för potentiell överenskommelse”, ö.a.), om rationella värdebegrepp och en moraliskt grundad syn på vad som är rimligt respektive orimligt.

Utöver den skenbart rationella stommen fanns förstås processen. Förhandlarna hade ett manus som de skulle följa, en förutbestämd händelsekedja med bud och motbud i en specifik ordningsföljd som var tänkt att åstadkomma ett visst resultat. Det var som om de hade att göra med en robot, som om handlingarna *a*, *b*, *c* och *d*, utförda i en bestämd ordning, måste leda till *x*. Men i verkligheten är förhandlingar alldeles för oförutsägbara och komplexa för att den principen ska gälla. Du kanske måste göra *a* först och därefter *d*, och sedan kanske rentav övergå till *q*.

Om jag kunde överglänsa USA:s mest begåvade studenter med bara en enda av de många emotionellt finjusterade metoder som jag hade utvecklat och använt mot terrorister och kidnappare, varför skulle det inte gå att göra samma sak i näringslivet? Vad var det för skillnad på bankrånare som tog gisslan och företagsledare som tog i med hårdhandskarna för att pressa priset på en mångmiljoninvestering?

Kidnappare är trots allt inte stort mer än affärsmän som försöker få det bästa priset.

GAMMALDAGS FÖRHANDLINGSKONST

Gisslantagande – och gisslanförhandlingar – har förekommit sedan tidernas begynnelse. I Gamla testamentet finns många historier om hur israeliterna och deras fiender tar varandra som krigsfångar. Romarna brukade i sin tur tvinga furstar i vasallstater att skicka sina söner till Rom för utbildning, för att få garantier för fädernas lojalitet mot romarriket.

Men före Nixons presidenttid gick gisslanförhandlingar i stort sett ut på att man skickade soldater och försökte frita gisslan med vapen. Inom poliskåren var vår metod inte stort mer än att hålla igång samtalet tills vi hade kommit på ett sätt att få ut gisslan med vapenmakt. Brutalt våld.

Men en rad olika gisslansituationer tvingade oss att tänka om.

1971 dödades trettionio personer som hade tagits som gisslan när polisen försökte slå ner revolten i Attica-fängelset som ligger i norra delen av delstaten New York. Vid de olympiska spelen i München 1972 dödades elva israeliska idrottsutövare och tränare av palestinska gisslantagare efter att tysk polis hade gjort ett misslyckat fritagningsförsök.

Men den främsta drivkraften för bestående förändringar inom den amerikanska poliskåren var ett flygkapningsdrama i Jacksonville i Florida den 4 oktober 1971.

USA drabbades av en epidemi av flygkapningar vid den tiden; 1970 inträffade fem incidenter på bara tre dagar. Det var i en sådan laddad atmosfär som en sinnesförvirrad man, George Giffe j:r, kapade ett charterplan i Nashville i Tennessee med destination Bahamas.

När händelsen var över hade Giffe tagit livet av två personer i gisslan – sin egen fru, som hade separerat från honom, och piloten – och därefter begått självmord.

Den gången lade man inte skulden på kaparen, utan helt och hållet på FBI. Två personer i gisslan hade lyckats övertala Giffe att släppa ut dem på landningsbanan när planet mellanlandade för att tanka. Men FBI-agenterna hade blivit otåliga och börjat skjuta för att försöka skada planets motor. Det blev droppen som fick bägaren att rinna över för Giffe.

FBI fick i själva verket så hård kritik att när pilotens fru och Giffes

dotter lämnade in en stämningsansökan för vållande till annans död, och hävdade att FBI hade handlat ansvarslöst, fick de rätt i domstolarna.

I ett banbrytande beslut, *Downs v. United States*, skrev USA:s motsvarighet till hovrätten år 1975 att ”det fanns ett bättre alternativ för att skydda gisslans liv och hälsa” och påpekade att FBI hade förvandlat det som ”hade varit ett framgångsrikt 'lurpassande', under vilket två personer hade kunnat lämna planet oskadda, till en 'eldstrid' som slutade med att tre personer dog.” Rätten drog slutsatsen att ”ett rimligt försök till förhandling måste göras före varje taktiskt ingripande”.

Downs-kapningen blev en symbol för allt man inte ska göra i en krissituation och inspirerade utvecklingen av dagens teorier, träning och metodik när det gäller gisslanförhandling.

Kort efter Giffe-tragedin blev New York-polisen (NYPD) först i USA med att sätta samman ett specialistteam som skulle utforma en process och ta ansvar för krisförhandlingar. FBI och andra följde deras exempel.

En ny tid för förhandlingskonsten hade inletts.

HJÄRTA KONTRA HJÄRNA

I början av 1980-talet var Cambridge i Massachusetts det viktigaste centret för alla som arbetade med förhandlingsmetoder. Forskare från olika discipliner samarbetade och utforskade spännande nya grepp. Det stora genombrottet kom 1979 när Harvard Negotiation Project grundades och fick mandat att förbättra förhandlingskonstens teori, utbildning och praxis, för att människor skulle lära sig hantera alltifrån fredsavtal till företagsfusioner på mer effektiva sätt.

Två år senare gav projektets grundare, Roger Fisher och William Ury, ut boken *Getting to Yes*,[2] en banbrytande översikt över förhandlingsmetodik som helt förändrade de aktivas syn på sitt eget verksamhetsområde.

Fisher och Ury förespråkade i korthet att man skulle systematisera problemlösning så att förhandlingsparterna kunde landa i ömsesidigt gynnsamma avtal – komma fram till ”Ja”, för att citera bokens titel. Deras grundantagande var att den känslomässiga hjärnan – den som är djurisk,

opålitlig och irrationell – kunde bemästras genom en mer rationell attityd som fokuserade på gemensam problemlösning.

Deras system var lättbegripligt och tilltalande. Det hade fyra hörnpelare. För det första: skilj på personen – känslan – och problemet. För det andra: fastna inte i motpartens inställning (*vad* som begärs) utan fokusera på motpartens intressen (*varför* just det begärs), så kan du ta reda på vad han/hon/de egentligen vill ha. För det tredje: samarbeta med motparten för att skapa situationer som ni båda vinner på, och för det fjärde: kom överens om gemensamma kriterier för att utvärdera möjliga lösningar.

Det var en briljant, rationell och djuplodande syntes av samtidens mest avancerade spelteori och juridiska tänkande. Under många år efter det att boken kom ut fokuserade alla – bland annat FBI och New York-polisen – på problemlösning som infallsvinkel på förhandlingar. Det verkade så modernt och *smart*.

Långt därifrån, vid University of Chicago, satt två professorer och funderade över allt från ekonomi till förhandlingsmetoder ur en helt annan synvinkel.

Det var ekonomen Amos Tversky och psykologen Daniel Kahneman. Tillsammans hade de introducerat forskningsfältet beteendeekonomi – och Kahneman hade tilldelats Nobelpriset – genom att visa att människan är ett irrationellt djur.

De konstaterade att känslor är en form av tänkande.

Som jag har nämnt tidigare presenterades förhandlingsmetodik som en relativt okomplicerad ekonomisk kalkyl när man på 1980-talet började undervisa om den vid lärosäten som Harvard. Det var en tid när världens ledande ekonomiforskare förklarade att vi alla är ”rationella aktörer”. Så lät det också i all undervisning om förhandling; man utgick från att ens motpart agerade rationellt och själviskt för att försöka maximera sina fördelar. Målet var att fundera ut hur man själv skulle reagera i olika scenarier för att få sitt eget värde att växa.

Kahneman blev förvånad över den mentaliteten. Han hade ägnat sig åt psykologi i många år och visste, som han uttryckte saken, att ”självfallet

är människor varken helt rationella eller fullständigt själviska, och deras tycke och smak är allt annat än beständiga".

Under flera decenniers forskning tillsammans med Tversky visade Kahneman att alla människor lider av *kognitiv bias*, det vill säga omedvetna – och irrationella – processer i hjärnan som bokstavligt talat förvänder hennes syn på omvärlden. Kahneman och Tversky identifierade över 150 sådana processer.

En av dessa är *framing*, som visar att människor reagerar olika på samma alternativ beroende på vilka ramar som omger det (människor sätter till exempel större värde på en förändring från 90 till 100 procent – från stor sannolikhet till visshet – än de gör på en förändring från 45 till 55 procent, trots att det i båda fallen handlar om 10 procentenheters förändring. *Prospektteori* förklarar varför vi tar onödiga risker när vi konfronteras med potentiella förluster. En känd bias är *förlustaversion*, som visar att människor statistiskt sett är mer benägna att undvika en förlust än att försöka få en lika stor vinst. Kahneman sammanfattade senare sin forskning i den bästsäljande boken *Tänka, snabbt och långsamt* (2011).[3] Människan, skrev han, har två tankesystem: System 1, vår animaliska hjärna, är snabbt, instinktivt och känslomässigt; system 2 arbetar långsamt, reflekterande och logiskt. Och system 1 har ett mycket starkare inflytande. Faktum är att det vägleder och styr vårt rationella tänkande.

De ofullständiga föreställningarna, känslorna och intrycken i system 1 är den huvudsakliga källan till de uttryckliga antaganden och konkreta val som sker i system 2. De är själva källan som livnär floden. Vi reagerar känslomässigt (system 1) på ett förslag eller en fråga. Därefter förmedlar och rentav genererar reaktioner i system 1 ett svar från system 2.

Fundera på detta: Om du enligt den modellen vet hur du ska påverka motpartens system 1-tänkande, hans eller hennes outtalade känslor, genom att rama in och leverera frågor och påståenden på ett visst sätt, så kan du vägleda det förnuftsmässiga tänkandet i personens system 2 och därmed modifiera hans eller hennes reaktioner. Det var vad som hände Andy på Harvard. Genom att ställa frågan "Hur har du tänkt att det ska gå till?" fick jag den känslomässiga hjärnan i hans system 1 att acceptera att hans

erbjudande inte höll måttet. Hans system 2 rationaliserade sedan situationen så att det verkade vettigt att ge mig ett bättre erbjudande.

Om man inte kan tolka, förstå och manipulera de känslomässiga underströmmar som finns i system 1, menar Kahneman, påminner förhandlingar med utgångspunkt i system 2-begreppen om att försöka laga omelett utan att veta hur man knäcker ägg.

FBI OCH KÄNSLOPJUNK

På 1980- och 1990-talen, när det nya gisslanförhandlingsteamet vid FBI växte och fick mer erfarenhet av problemlösning, framstod det tydligt att vårt system saknade en viktig ingrediens.

Vid den tiden var vi väldigt fixerade vid boken *Getting to Yes*. Som förhandlare, konsult och lärare med lång erfarenhet håller jag fortfarande med om många av de effektiva taktiker för köpslående som presenteras i den. När den utkom lade den fram banbrytande idéer om samverkande problemlösning och introducerade helt nödvändiga begrepp som vikten av att ha BATNA, det bästa alternativet till ett framförhandlat avtal, i bagaget när man inleder förhandlingar.

Det var genialiskt.

Men efter de katastrofala belägringarna av Randy Weavers farm i Ruby Ridge i Idaho 1992 och David Koreshs davidiska sekt i Waco i Texas 1993 tvingades vi konstatera att de flesta gisslanförhandlingar var allt annat än rationella problemlösningssituationer.

Har du någonsin försökt hitta på en ömsesidigt fördelaktig lösning som båda parterna vinner på när du har haft att göra med en kille som tror att han är Messias?

Det var helt uppenbart att *Getting to Yes*-metoden inte fungerade för kidnappare. Oavsett hur många agenter som läste boken med överstrykningspennorna i högsta hugg så lyckades den inte förbättra vårt sätt att komma fram till uppgörelser i gisslansituationer.

Det fanns helt klart en klyfta mellan bokens briljanta teori och poliskårens vardagliga erfarenheter. Varför hade alla läst den bästsäljande ekonomi-

boken och hyllat den som en av de viktigaste texterna om förhandling som någonsin skrivits, och ändå klarade så få faktiskt av att följa det som stod i den och bli framgångsrika?

Var vi jubelidioter?

Efter Ruby Ridge och Waco var det många som frågade sig detsamma. Den biträdande riksåklagaren i USA, Philip B. Heymann, ville veta varför våra gisslanförhandlingsmetoder var så dåliga. I oktober 1993 lade han fram en rapport med titeln "Lärdomar från Waco: Förslag till förändringar inom den federala polisiära verksamheten".[4] I den sammanfattade han en expertpanels diagnos av den federala polismyndighetens oförmåga att hantera komplexa gisslansituationer.

Följden blev att FBI-chefen Louis Freeh 1994 tillkännagav grundandet av Critical Incident Response Group (CIRG), en blandad avdelning där man skulle kombinera krisförhandling, krishantering, beteendevetenskap och gisslanfritagningsteam, och återuppfinna krisförhandlingskonsten.

Frågan var bara vilka metoder vi skulle använda.

Ungefär vid samma tid ledde två av alla tiders mest framstående förhandlare inom FBI, min kollega Fred Lanceley och min före detta chef Gary Noesner, en kurs i gisslanförhandling i Oakland i Kalifornien. De ställde en enkel fråga till gruppen, som bestod av trettiofem erfarna poliser: Hur många har varit inblandade i en klassisk förhandlingssituation där problemlösning visade sig vara den bästa metoden?

Ingen räckte upp handen.

Då ställde de en följdfråga: Hur många av kursdeltagarna hade förhandlat i en situation där miljön var laddad och osäker och gisslantagaren befann sig i ett känslomässigt kristillstånd och inte hade några tydliga krav?

Alla räckte upp handen.

Det var klart och tydligt: om känslomässigt styrda situationer, inte rationellt köpslående, utgjorde huvuddelen av de fall som polisförhandlarna tvingades hantera så var det nödvändigt att fokusera stenhårt på det djuriska, känslomässiga och irrationella.

Från och med nu måste vi övergå från att träna på ge-och-ta-förhand-

lingar och problemlösning till att utbilda oss i de psykologiska färdigheter som krävdes i krishanteringssituationer. Känslor och emotionell intelligens måste stå i centrum för effektiva förhandlingar, inte betraktas som hinder att övervinna.

Vad vi behövde var enkla psykologiska strategier som fungerade ute på fältet, för att lugna människor, upprätta kontakt, vinna förtroende, uppmuntra till formulering av behov och övertyga motparten om att vi var empatiska. Vi måste ha någonting som var lätt att lära ut, lätt att ta till sig och lätt att tillämpa i praktiken.

Det handlade trots allt om poliser och agenter, inte om folk som tänkte bli forskare eller terapeuter. Vad de ville var att förändra gisslantagarens beteende, oavsett vem det handlade om och oavsett vad vederbörande begärde. Det gällde att påverka den emotionella atmosfären i krisen tillräckligt mycket för att kunna garantera alla inblandades trygghet.

I början experimenterade FBI med både nyare och äldre terapeutiska metoder som hade utvecklats för väglednings- och kuratorsverksamhet. De syftade till att utveckla positiva relationer med människor genom att visa förståelse för vad de gick igenom och hur de kände sig.

Allt börjar med en generell iakttagelse: Alla människor vill bli förstådda och accepterade. Lyssnande är den billigaste och samtidigt mest effektiva åtgärd som vi kan vidta i det syftet. Genom att lyssna noga visar en förhandlare empati och ger prov på en djupt känd önskan att sätta sig in i motpartens upplevelse.

Forskning inom psykoterapi har visat att om individer upplever att man lyssnar på dem så lyssnar de mer uppmärksamt på sig själva och har lättare att värdera och reda ut sina egna tankar och känslor. Dessutom tenderar de att bli mindre defensiva och ogillande och mer inställda på att lyssna till andras synpunkter, vilket gör att de försätts i ett lugnt, logiskt tillstånd där de kan bli bra problemlösare, efter förebilden som presenteras i boken *Getting to Yes*.

Själva konceptet, som utgör grundstommen i den här boken, kallas *taktisk empati*. Det är lika med lyssnande som kampsport, då man låter den

emotionella intelligensens subtila beteendemönster ta överhanden över påstridighet och maktmedel, för att nå fram till den andra människans innersta. Tvärtemot vad många tror så är lyssnande ingen passiv verksamhet. Lyssnande är det mest aktiva man kan ägna sig åt.

När vi väl började utveckla våra nya metoder delades förhandlingsvärlden upp i två delar: förhandlingskonsten som den lärdes ut vid landets förnämsta skolor byggde fortfarande på den etablerade grundförutsättningen rationell problemlösning, medan vi dumhuvuden på FBI började träna våra agenter i ett dittills obeprövat system som baserades på psykologi, vägledning och krishantering. Medan toppuniversiteten lärde ut matematik och ekonomi blev vi experter på empati.

Och vårt recept fungerade.

ATT LEVA ÄR ATT FÖRHANDLA

Du kanske undrar hur FBI:s förhandlare kan få en del av världens tuffaste skurkar att frisläppa gisslan, men du är säkert ännu mer fundersam över vad gisslanförhandling har med ditt liv att göra.

Lyckligtvis slipper de flesta människor någonsin ha kontakt med islamistiska terrorister som har kidnappat deras nära och kära.

Men nu ska jag avslöja någonting för dig: Hela livet handlar om förhandlingar.

De flesta av våra interaktioner hemma och på jobbet är förhandlingssituationer som man kan koka ner till uttryck för en enkel, djurisk drift: *Jag vill.*

”Jag vill att du ska frige gisslan” är förstås relevant i just den här boken. Men lika relevant är detta:

”Jag vill att du ska tacka ja till kontraktet på 1 miljon dollar.”

”Jag vill betala 20 000 dollar för den bilen.”

”Jag vill att du ska höja min lön med 10 procent.”

”Jag vill att du ska sova klockan nio.”

Förhandlingar fyller två viktiga funktioner i livet – informationsinsamling och beteendepåverkan – och innefattar så gott som alla interaktioner där

båda parterna är ute efter att få någonting av den andra. Din karriär, din ekonomi, ditt rykte, ditt kärleksliv, till och med dina barns framtid – förr eller senare är de alla beroende av din förmåga att förhandla. Så som du får lära dig förhandlingskonsten är den ingenting annat än kommunikation som ger resultat. Att få ut vad du vill ha av livet handlar om vad du vill få ut av – och i samverkan med – andra. Konflikter mellan parterna är oundvikliga i alla relationer. Därför är det värdefullt – eller till och med livsnödvändigt – att veta hur man ska agera i konflikten för att få vad man vill ha utan att orsaka skada.

I den här boken går jag tillbaka till drygt tjugo års erfarenheter från FBI för att vaska fram principer och metoder som jag har använt och applicera dem på en ny, spännande ansats som ska hjälpa dig att avväpna, avleda och oskadliggöra din motpart i bokstavligt talat vilken förhandlingssituation som helst. Och att göra det på ett sätt som stärker er relation.

Du kommer att få veta hur vi lyckades förhandla fram frigivning av otaliga personer som hade tagits som gisslan. Men du kommer också att lära dig hur du använder djup förståelse av mänsklig psykologi för att pruta på en bil, få löneförhöjning och se till att ungarna kommer i säng i tid. Boken lär dig att ta tillbaka kontrollen över olika samtal som påverkar ditt liv och din karriär.

Första steget mot att bli en mästare på vardagsförhandlingar är att komma över sin motvilja mot kohandel. Du behöver inte gilla det; du behöver bara inse att det är vad som får världen att fungera. Förhandling betyder inte att du måste ta strid eller försöka trötta ut någon annan. Det betyder bara att du spelar samma känslomässiga spel som har byggt upp alla mänskliga samhällen. Här i världen får man vad man vill ha, bara man ber om det på rätt sätt. Utnyttja din rätt att be om sådant som du tycker tillkommer dig.

I själva verket handlar boken alltså om att du måste acceptera förhandlingskonsten samtidigt som du lär dig att skaffa dig vad du vill ha på ett psykologiskt medvetet sätt. Du lär dig att använda dina känslor, instinkter och insikter i alla möten, för att få bättre kontakt med andra, påverka dem och uppnå fler positiva resultat.

Effektiva förhandlingar är tillämpad människokännedom, det är att få ett psykologiskt övertag inom alla områden i livet. Det handlar om hur man bedömer andra, hur man påverkar deras bild av en själv och hur man använder de kunskaperna för att komma dit man vill. Men observera att det här inte är någon pop-psykologibok. Det är en djuplodande och tankeväckande (och framför allt praktisk) belysning av tongivande psykologiska teorier, som komprimerar och kombinerar lärdomar från tjugofyra års karriär vid FBI och tio års undervisning och konsultverksamhet vid världens främsta handelshögskolor och storföretag.

Det finns en enkel förklaring till varför receptet fungerar: det är utformat i och för den verkliga världen. Det är ingen produkt av undervisning eller träning, utan bygger på åratal av erfarenheter som har finslipat det nästintill perfektion.

Kom ihåg att en gisslanförhandlare spelar en unik roll. Han eller hon måste vinna. Hur tror du att det skulle fungera att säga till en bankrånare: ”Okej, du har tagit fyra gisslan. Vi kan väl mötas på halva vägen – släpp två så är vi kvitt.”

Så kan man givetvis inte göra. En framgångsrik gisslanförhandlare måste få allt det som han eller hon begär, utan att ge något värdefullt i utbyte, och det måste ske på ett sätt som gör att din motpart tycker att han och du har en riktigt bra relation. Förhandlarens arbete är så att säga EQ på anabola. Och det är vad du kommer att få lära dig.

SÅ HÄR ANVÄNDER DU BOKEN

Precis som en byggmästare gör med hus är boken konstruerad från grunden: först kommer de stora hörnstenarna, sedan de nödvändiga bärande väggarna, det eleganta, vattentäta taket och de snygga inredningsdetaljerna.

Varje kapitel spinner vidare på det föregående. Först får du lära dig de finslipade teknikerna i min variant av *aktivt lyssnande*, sedan går du vidare till specifika verktyg, formuleringar och intrikata detaljer i den avslutande akten – köpslåendet – och till sist får du veta hur du upptäcker den sällsynta

faktorn som kan hjälpa dig att bli en mästare på förhandlingar – den svarta svanen.

I kapitel 2 lär du dig att undvika grundantaganden som gör oerfarna förhandlare blinda och att ersätta dem med metoder för aktivt lyssnande som *spegling*, *tystnad* och *nattradiorösten*. Du kommer att upptäcka hur du kan lugna ner situationen och få din motpart att känna sig tillräckligt trygg för att avslöja sig, hur du gör för att skilja mellan önskningar (strävanden) och behov (den minimala grundförutsättningen för en uppgörelse) och du lär dig att fokusera stenhårt på vad den andra parten har att säga.

I kapitel 3 fördjupar vi oss i *taktisk empati*. Du lär dig att inta motpartens perspektiv och vinna tillit och förståelse genom att *sätta etiketter* på hans eller hennes upplevelse. Du lär dig också att skingra negativ dynamik genom att dra fram den i ljuset. Till sist kommer jag att förklara hur du kan oskadliggöra motpartens negativa synpunkter på dig genom att avlägga en *syndabekännelse*.

I kapitel 4 utforskar jag olika sätt att få motparten att känna sig förstådd och positivt bekräftad i förhandlingssituationen, för att det ska skapa en atmosfär av villkorslös positiv uppskattning. Du lär dig varför du ska sträva efter "Det stämmer" istället för "Ja" på alla stadier i förhandlingsprocessen, och hur du identifierar, återger och emotionellt bekräftar motpartens världsbild med hjälp av *sammanfattningar* och *parafraser*.

I kapitel 5 lär du dig avigsidan av *Getting to Yes*. Du får veta varför det är livsviktigt att komma fram till "Nej", eftersom "Nej" är startskottet för förhandlingsprocessen. Du kommer också att upptäcka att du kan kliva ut ur ditt ego och förhandla inifrån motpartens värld, vilket är enda sättet att nå en uppgörelse som den andra sidan respekterar. Slutligen kommer du att förstå hur du kan väcka din motparts engagemang genom att medge att han eller hon har full rätt att välja, och du lär dig en mejlteknik som garanterar att du aldrig mer kommer att bli ignorerad.

I kapitel 6 upptäcker du konsten att tänja på verkligheten. Det innebär att jag kommer att förklara en rad olika verktyg för att paketera en förhandling på ett sådant sätt att motparten omedvetet accepterar de gränser som du vill ska gälla för diskussionen. Du lär dig att hantera deadlines på

ett sätt som skapar lagom mycket brådska, att använda begreppet schyst för att ge motparten en knuff i rätt riktning och att förankra hans eller hennes känslor så att det känns som en förlust att *inte* tacka ja till ditt erbjudande.

Kapitel 7 ägnas i sin tur åt det otroligt kraftfulla verktyg som jag använde på Harvard: *kalibrerade frågor*, sådana som börjar med "Hur?" och "Vad?" Genom att utesluta sådana frågor som kan besvaras med ett enkelt "Ja" eller "Nej" tvingar du motparten att lägga ner mental energi på att lösa problem som egentligen är dina.

I kapitel 8 visar jag hur du kan använda kalibrerade frågor för att skydda dig mot misslyckanden under implementeringsfasen. Jag brukar säga att "Ja" inte är vatten värt utan "Hur?". Du får lära dig hur viktigt det är med icke-verbal kommunikation och att ställa "Hur"-frågor för att säga "Nej" på ett skonsamt sätt. Jag visar hur man får motparten att bjuda emot sig själv och hur man kan påverka personer som försöker fördärva en uppgörelse även om de inte är den samtalspartner som sitter mitt emot en vid förhandlingsbordet.

Alla förhandlingar kommer i något läge fram till det mest grundläggande: gammalt hederligt köpslående. I kapitel 9 presenterar jag en process i flera steg för effektivt köpslående, alltifrån hur du slingrar dig undan en aggressiv motpart till hur du går till offensiv. Du får lära dig Ackermansystemet, den mest effektiva process som FBI tar till för att rama in olika bud och och lägga fram dem på rätt sätt.

I kapitel 10 förklarar jag slutligen hur du bär dig åt för att hitta och använda det mest sällsynta djuret i förhandlingsvärlden, den svarta svanen. I alla förhandlingar finns det tre till fem upplysningar som skulle förändra allting om man bara kunde få fram dem. Detta faktum är helt avgörande, så avgörande att jag har döpt mitt eget företag till Black swan group. Du får lära dig att känna igen spår som kan leda dig till svarta svanens bo och några enkla metoder för att använda svarta svanar till att få ett överläge och sluta fantastiskt bra avtal.

Varje kapitel börjar med en kort beskrivning av en förhandlingssituation som sedan analyseras i detalj för att ringa in vad som fungerade och

vad som inte fungerade. Därefter förklarar jag teorin och verktygen, och till sist får du läsa fallstudier ur verkliga livet, både mina egna och andras erfarenheter, där dessa verktyg har använts för att löneförhandla, köpa en bil eller reda ut knepiga problem på hemmaplan.

När du har läst färdigt boken har jag lyckats om du tillämpar mina viktiga metoder för att förbättra din yrkeskarriär och ditt liv. Jag är övertygad om att du kommer att göra det. Kom ihåg: för att lyckas med förhandlingar måste du vara väl förberedd. Därför finns i appendix ett ovärderligt verktyg som jag använder tillsammans med mina kursdeltagare: produktbladet. Det är en komprimerad sammanfattning av våra taktiker och strategier som du kan reflektera över och skräddarsy för just den typ av avtal som du vill ro i hamn.

Det viktigaste för mig är att få dig att inse att förhandlingskonsten inte bara är angelägen, utan livsavgörande. Dessutom är den estetiskt tilltalande. Om vi tar fasta på förhandlingskonstens potential att förvandla verkligheten lär vi oss hur vi får det vi vill ha och hur vi samtidigt kan förbättra för andra.

Förhandlingskonsten är själva hjärtat i allt samarbete. Det är den som gör konflikter potentiellt meningsfulla och produktiva för de inblandade. Den kan förändra ditt liv, lika väl som den har förändrat mitt.

Jag har alltid betraktat mig själv som en helt vanlig kille. Jag jobbar hårt och är inställd på att lära mig saker, men jag ser mig inte som påfallande talangfull. Jag har alltid tyckt att livet öppnar häpnadsväckande möjligheter. När jag var betydligt yngre än jag är nu visste jag bara inte hur jag skulle ta vara på dem.

Med de färdigheter som jag har tillägnat mig har jag kunnat uträtta storverk. Jag har sett hur människor som jag har undervisat och tränat uppnå livsavgörande resultat. När jag ser tillbaka på vad jag har lärt mig under de senaste trettio åren vet jag att jag har förmågan att påverka min egen livshistoria och kan hjälpa andra att göra likadant. För trettio år sedan kände jag på mig att det var möjligt, jag visste bara inte hur det skulle gå till.

Nu vet jag det. Så här gör man.

KAPITEL 2

SÅSOM I EN SPEGEL

30 september 1993

Det är en klar och kylig höstmorgon och klockan är omkring halv nio. Två maskerade bankrånare utlöser larmet när de rusar in på Chase Manhattan Bank vid Seventh Avenue och Carroll Street i Brooklyn. I lokalen finns bara två kvinnliga bankkassörer och en manlig säkerhetsvakt. Rånarna drämmer till den obeväpnade, sextioårige vakten i skallen med en magnum .357-revolver, släpar in honom på herrtoaletten och låser dörren om honom. En av bankkassörskorna blir också misshandlad med ett skjutvapen.

En av rånarna vänder sig mot den andra bankkassörskan, stoppar in revolverpipan i hennes mun och trycker av – vapnet klickar.

"Nästa gång är det på riktigt", säger rånaren. "Öppna kassavalvet nu."

Ett bankrån med gisslan. Det händer jämt och ständigt på film, men det hade gått nästan tjugo år sedan en liknande situation hade uppstått i New York, den stad där det finns fler uppdrag för gisslanförhandlare än i något annat amerikanskt polisdistrikt.

Det råkade också vara mitt allra första gisslanuppdrag, med allt vad det innebar av hård psykisk press och personligt risktagande.

Jag hade tränat på gisslanförhandling i ungefär ett och ett halvt år, men jag hade inte haft tillfälle att sätta mina kunskaper på prov. 1993 hade redan fört med sig mycket jobb och stora förändringar för mig. Jag deltog i

FBI:s terrorinsatsstyrka (Joint Terrorism Task Force) och hade varit biträdande chefsagent i en utredning där vi avslöjade en konspiration för att detonera bomber i New York, inne i Holland- och Lincolntunnlarna, i FN-skrapan och i FBI:s högkvarter vid 26 Federal Plaza. Vi ingrep precis när terroristerna höll på att tillverka bomberna i sitt gömställe. Konspiratörerna hade länkar till en egyptisk terrorcell med kopplingar till ”den blinde shejken” som senare befanns vara hjärnan bakom det planerade attentat som vi satte stopp för.

Man kan tycka att ett bankrån inte är mycket att hänga i julgranen jämfört med att ingripa vid terrorattentat, men jag hade blivit fast övertygad om att förhandling var min uppgift här i livet. Jag var otålig att få testa mina kunskaper i praktiken. För övrigt fanns det ingenting futtigt med den här situationen.

När vi fick anropet skyndade min kollega Charlie Beaudoin och jag till brottsplatsen, kastade oss ut ur hans svarta Crown Victoria och inställde oss hos insatsledaren. Hela det tunga gardet var på plats – New York-polisen, FBI, specialstyrkan SWAT – rättvisans samlade muskelkraft och erfarenhet ställdes mot några taffliga och desperata bankrånare som uppenbarligen hade tagit sig vatten över huvudet.

New York-polisen hade sitt högkvarter i en banklokal på andra sidan gatan, bakom en mur av blåvita polisbilar. Gänget från SWAT hade fattat posto uppe på de omgivande byggnadernas tak och riktade sina kikarsikten mot bankens huvudentré och bakdörrar.

ANTAGANDEN FÖRBLINDAR, HYPOTESER VISAR VÄGEN

Skickliga förhandlare som ger sig in i gisslansituationer inser att de måste vara beredda på överraskningar; mästerliga förhandlare gör bruk av sina färdigheter för att avslöja överraskningar redan innan de kommer.

Erfarenheten har lärt dem att de vinner mest på att hålla flera olika hypoteser i huvudet samtidigt – om situationen, om motpartens krav, om en hel massa olika variabler. De är närvarande och skärpta och använder

all ny information som de får till att testa och vaska fram vad som är sant respektive falskt.

I förhandlingar innebär varje ny psykologisk insikt eller nytt informationsfragment ett steg framåt och gör att man kan förkasta en hypotes till förmån för en annan. Det gäller att gå in i processen med ett nyfiket sinne. Ditt mål är från första början att utvinna och analysera så mycket information som möjligt. Det är för övrigt en av anledningarna till att väldigt intelligenta personer ofta har svårt att förhandla – de är så intelligenta att de tror att det inte finns någonting mer för dem att upptäcka.

Folk tycker alltför ofta att det är lättast att hålla sig till sådant som de redan tror. Med ledning av saker som de har hört, eller av sina egna förutfattade meningar, gör de antaganden om andra innan de ens har träffat dem. De bortser till och med från konkreta iakttagelser och försöker tvinga dem att passa ihop med sina hypoteser. Förutfattade meningar mörklägger våra perceptuella fönster mot omvärlden och visar en statisk – och oftast felaktig – version av situationen.

Mästerliga förhandlare kan konsten att ifrågasätta antaganden som de övriga inblandade, i god tro eller av arrogans, tar för givna. De håller sig i stället känslomässigt öppna för alla möjligheter och är mer intellektuellt flexibla i växlingsrika situationer.

1993 var jag tyvärr långt ifrån någon mästerlig förhandlare.

Alla trodde att krisen skulle vara över på kort tid. Bankrånarna hade inget annat val än att ge sig – trodde vi. Vi började faktiskt arbetsdagen med att få rapporter om att bankrånarna tänkte ge upp. Vi visste inte då att det var ett falskt rykte som deras ledare hade spridit för att försöka vinna tid. Under dagen pratade han upprepade gånger om att de andra fyra rånarna hela tiden var på honom. Jag hade ännu inte lärt mig att vara uppmärksam på motpartens överdrivna användning av personliga pronomen – *vi/de* och *jag/mig*. Ju mindre betydelsefull motparten framställer sig som, desto mer central är han sannolikt (och vice versa). Senare fick vi reda på att det bara fanns en bankrånare till därinne, och att han hade blivit lurad att delta i rånet. Totalt var det fråga om tre inblandade, om

man räknar med den som körde flyktbilen och som hade lyckats smita innan vi kom till brottsplatsen.

Den ”ledande” gisslantagaren körde med sin egen ”säkerhetstjänst” och matade oss med en hel del felaktig information. Han ville att vi skulle tro att han hade många medbrottslingar på plats – och att de kom från en rad olika länder. Han ville också att vi skulle tro att hans kamrater var mycket mer oberäkneliga och farliga än han själv.

Sett i backspegeln var hans speluppläggg solklart – han ville göra oss så förvirrade som möjligt tills han hade kommit på en utväg. Han sade hela tiden att han inte var herre över situationen och att alla beslut måste godkännas av de andra. Han antydde att han var rädd – eller i alla fall på sin vakt – när vi bad honom att förmedla vissa budskap. Ändå talade han hela tiden mycket lugnt och med orubbligt självförtroende. Det var en tydlig signal till mig och mina kolleger: man vet aldrig vem man har att göra med innan man vet vem man har att göra med.

Samtalet hade kommit vid 8:30-tiden, men innan vi hade anlänt till posteringen mitt emot banken och upprättat kontakt var klockan omkring halv elva. När vi kom gick snacket om att det här var rena barnleken, helt enligt regelboken, och att det skulle gå snabbt och smärtfritt. Insatsledarna trodde att vi skulle gå in och ut på tio minuter, för skurkarna ville tydligen ge upp frivilligt. Senare skulle den uppfattningen ställa till problem, när förhandlingarna körde fast och ledningen blev generad över att ha råkat dela med sig av sin tidigare optimism till pressen, efter de tidigare felaktiga uppgifterna.

Vi kom dit för att ta emot folk som gav upp, men situationen förändrades nästan omedelbart.

Allt som vi hade *antagit* att vi visste var felaktigt.

LUGNA NER GALNINGEN

Vi satte upp vårt operativa förhandlingscenter i en banklokal mittemot Chase-kontoret, på andra sidan av den smala gatan. Vi befann oss alldeles för nära platsen där gisslan var, så vi befann oss i ett underläge redan från

början. Krisens centrum var inte ens trettio meter bort, och man vill helst ha större manöverutrymme. Det är bra att lägga ett visst avstånd mellan sig själv och det värsta tänkbara scenario som skulle kunna uppstå i kölvattnet av en uppgörelse.

När jag och min kollega kom fick jag omedelbart i uppdrag att vägleda polisens förhandlare per telefon. Han hette Joe och han skötte sig bra – men i sådana här situationer fick man aldrig arbeta ensam. Vi jobbade alltid i team. Tanken bakom det var att extra par öron skulle snappa upp mer information. I vissa konfrontationer hade vi upp till fem personer i laget som analyserade informationen medan den strömmade in, och gav stöd och vägledning till den som satt i telefon – och det var så vi skulle jobba även den här gången. Joe pratade i telefon, tre eller fyra andra lyssnade, antecknade och utbytte information medan vi alla försökte tolka den röriga situationen. En av oss skulle bedöma vilket humör skurken i andra änden av telefonlinjen var på, någon annan lyssnade för att snappa upp eventuella ledtrådar eller ”felsägningar” som kunde ge en bättre bild av vilket motstånd vi hade att räkna med, och så vidare.

Mina kursdeltagare baxnar ofta när de får höra sådant och frågar: ”Allvarligt talat, behöver man verkligen ett helt team bara för att … lyssna på någon?” Det faktum att FBI har dragit den slutsatsen, replikerar jag, borde väl räcka som svar. Det är faktiskt inte alls särskilt enkelt att lyssna ordentligt.

Vi människor är lättdistraherade. Vi ägnar oss åt selektivt lyssnande och hör bara det vi vill höra; våra hjärnor agerar utifrån kognitiv bias för att vi söker sammanhang, inte sanning. Och det är inte allt.

De flesta som ger sig in i en förhandling är så upptagna av olika argument som ger stöd åt deras ställningstagande att de inte klarar av att lyssna uppmärksamt. I en av de mest citerade vetenskapliga artiklarna inom psykologin[1] lade George A. Miller fram övertygande belägg för att vi bara kan bearbeta ungefär sju informationsenheter i varje givet ögonblick. Vi har med andra ord lätt att bli överväldigade.

Hos dem som ser förhandling som en kamp mellan olika läger är det rösterna inne i deras egna huvuden som tar kommandot. När de inte pratar tänker de på sina egna argument, och så fort de pratar argumenterar de.

Ofta gör de som sitter på varsin sida om ett förhandlingsbord på exakt samma sätt, och då uppstår något som jag kallar ett tillstånd av schizofreni: Var och en lyssnar bara på rösterna i sitt eget huvud (och inte ens särskilt uppmärksamt, eftersom de håller på med sju eller åtta andra saker samtidigt). Det kanske ser ut som om det bara är två personer som deltar i samtalet, men det liknar i själva verket mer fyra röster som babblar i munnen på varandra.

Det finns ett effektivt sätt att samtidigt få tyst på rösten inne i ditt eget huvud och rösten i den andras huvud – att behandla två galningar med samma piller. I stället för att prioritera dina egna argument – och fokusera helt på vad du tänker säga – ska du helt och hållet koncentrera dig på motparten och på vad hon eller han har att säga. I det tillståndet av aktivt lyssnande – och med den taktik som du kommer att lära dig längre fram i boken – kan du avväpna din motpart. Du får honom eller henne att dels känna sig trygg, dels uppleva att den inre rösten så småningom tystnar.

Målet är att identifiera vad motparten faktiskt behöver (finansiellt, emotionellt eller på annat sätt) och att skapa tillräckligt mycket trygghet för att vederbörande ska prata vitt och brett om sina önskningar. Det senare kommer att hjälpa dig att ta reda på det förstnämnda. Det är lätt att tala om det man vill ha; det handlar om en strävan att få sin vilja fram och det underblåser ens eventuella illusion av att ha kontroll när förhandlingarna börjar. Behov är däremot en fråga om överlevnad, det absoluta minimum som krävs för att vi ska agera, och därmed gör de oss sårbara. Dock ska du varken börja med dina önskningar eller dina behov; först och främst ska du lyssna, få samtalet att handla om den andra, pejla känslostämningen och skapa tillräckligt mycket tillit och trygghet för att ett verkligt samtal ska kunna börja.

Vi befann oss långt från det målet när vi pratade i telefon med gisslantagaren. Han spred hela tiden dimridåer. Han vägrade tala om vad han hette, försökte förvränga rösten och sade ständigt till Joe att han hade satt på högtalarfunktionen så att alla inne i banken kunde höra vad som sades. Sedan tillkännagav han plötsligt att han tänkte "pausa" Joe, och

lade på luren. Han bad upprepade gånger att få en skåpbil och sade att han och hans kamrater ville att vi skulle fixa fram den så att han och de skulle kunna köra sig själva och gisslan till den lokala polisstationen och överlämna sig. Ryktet om att rånarna tänkte ge upp hade kommit från den lokala polisen – men det var förstås inte fråga om att skurkarna skulle ge upp, utan en flyktplan. Rånaren trodde innerst inne att han på något sätt skulle kunna lämna banken utan att åka fast, och nu när flyktbilens förare hade stuckit behövde han få tag på ett annat fordon.

I efterhand var några detaljer särskilt tydliga: Vi var inte de enda som hade blivit bombarderade med lögner. Bankrånarnas ledare hade uppenbarligen inte berättat för sina kumpaner att de skulle råna en bank den morgonen. Det visade sig att han var anställd på den värdetransportfirma som banken anlitade, och hans kumpaner hade trott att de var på väg att plundra en bankomat. De hade inte gått med på något gisslantagande, så vi insåg att killens medbrottslingar på sätt och vis också var gisslan. De hade kört fast i en obehaglig situation som de inte hade räknat med – och i slutänden var det brottslingarnas brist på samstämmighet som hjälpte oss att så split mellan dem och bryta dödläget.

SAKTA. I. BACKARNA.

Ledaren ville att vi skulle tro att han och hans kumpaner tog väl hand om gisslan. I själva verket var säkerhetsvakten skadad och den andra bankkassörskan hade rusat ner till souterrängvåningen och gömt sig. Varje gång Joe bad att få prata med gisslan drog gisslantagaren ut på tiden och försökte få det att verka som om det var full aktivitet inne i banklokalen. Han ansträngde sig löjligt mycket och beskrev omständligt hur han och hans anhang ägnade stor möda åt att ta hand om gisslan. Ledaren använde mycket ofta det som förevändning för att göra långa pauser eller avsluta samtalet. Han kunde säga: ”En tjej måste gå på toa”, eller ”Tjejerna vill ringa hem till sina familjer”, eller ”Tjejerna behöver någonting att äta”.

Joe klarade av att få rånaren att fortsätta prata, men poliskårens föreskrivna förhandlingsstrategier ställde till problem för honom. Regeln var

att man till hälften skulle använda det som brukar kallas MSU – Making Shit Up (hittepå) – och till hälften ett slags säljsnack, det vill säga försöka övertala, tubba och manipulera gisslantagaren på alla upptänkliga sätt. Problemet var att vi hade på tok för bråttom och satsade hårt på att nå en snabb lösning. Vi försökte lösa problem i stället för att beröra.

Alla förhandlare riskerar att bli för heta på gröten. Om vi har för bråttom kan folk känna att de inte blir lyssnade på, och vi riskerar att förstöra den anknytning och tillit som vi har byggt upp. Det finns mycket aktuell forskning som visar att tiden är ett av förhandlarnas viktigaste verktyg. Får man processen att gå saktare så lugnar man också ner stämningen. Folk skjuter i alla fall inte så länge de pratar.

Vi fick ett tillfälle när rånarna började prata om att de var hungriga. Joe och ledaren dividerade ett tag om vad de ville ha och hur vi skulle bära oss åt för att skicka in mat till dem. Vi löste det hela och förberedde oss för att skicka in mat med ett slags robot, för det var vad rånaren kunde tänka sig, men sedan gjorde han en helomvändning och sade plötsligt att vi kunde glömma det. Han påstod att de hade hittat lite mat därinne, så vi stötte på patrull igen. Han lade ena dimridån efter den andra. Så fort vi tyckte att vi hade gjort ett framsteg började han prata om någonting helt annat, slängde på luren eller ändrade ståndpunkt.

Under tiden passade våra utredare på att köra registersökningar på fordonen på gatan utanför banken. De lyckades få kontakt med ägarna till allesammans, utom en. Ett fordon tillhörde en viss Chris Watts. Det var vår enda ledtråd just då och medan vårt eviga fram-och-tillbaka-prat i telefonen fortsatte skickade vi några utredare till adressen där Chris Watts var skriven. Där fick de tag på någon som kände Chris Watts och som gick med på att komma till brottsplatsen för att eventuellt identifiera honom.

Vi hade fortfarande ingen tydlig bild av banklokalen, så vårt ögonvittne måste fungera som ett slags "öronvittne" – och han lyckades identifiera Chris Watts på rösten.

Nu visste vi mer om vår motståndare än han kunde ana, och det gav oss ett tillfälligt försprång. Vi höll på att lägga pussel, men vi hade inte

kommit närmare slutmålet: att ta reda på exakt vilka som fanns inne i byggnaden, att säkerställa att gisslan var helskinnad och att få ut allihop – både de goda och de onda.

ANVÄND DIN RÖST

Efter fem timmar hade vi kört fast, så jourhavande insatsledare bad mig att ta över. Bort med Joe, in med mig. Det var i grund och botten det enda strategiska drag vi kunde ta till som inte innebar öppet våld.

Mannen som vi nu visste hette Chris Watts hade tagit för vana att tvärt avbryta samtalen, så nu måste jag hitta ett sätt att få honom att stanna kvar i luren. Jag tog fram min nattradioröst: djup, mjuk, lite dröjande och lugnande. Jag hade fått instruktioner att så fort som möjligt få Watts att bekräfta sin identitet. Jag fick också ta över telefonen utan att förvarna honom, helt i strid med standardförfarandet. Det var ett slugt drag av New York-polischefen för att skapa lite osäkerhet, men det kunde ha lett till ett bakslag. Den lugnande stämman var nyckeln till att mildra konfrontationen

Chris Watts hörde min röst i luren och avbröt mig genast. ”Hallå, vad hände med Joe?”

Jag svarade: ”Joe är inte kvar. Det här är Chris. Du pratar med mig nu.”

Jag formulerade det inte som en fråga. Det var ett konstaterande och jag levererade det med ett sänkt och välmodulerat tonläge. Bästa sättet att definiera nattradiorösten är att det är lugnets och förnuftets stämma.

När folk funderar över olika strategier och ansatser i förhandlingsarbete fokuserar de ofta helt på vad de ska säga och göra, men det är vårt sätt att vara (vårt allmänna uppträdande och vår stil) som är lättast att påverka och som fungerar mest effektivt. Hjärnan bearbetar och tolkar inte bara andras handlingar och ord, utan också deras känslor och intentioner och den sociala innebörden av deras beteende och emotioner. Vi kan på en huvudsakligen omedveten nivå förstå andras sinne, inte med hjälp av något speciellt tänkande, utan genom att rent bokstavligt få grepp om vad de känner.

Det ska inte tolkas som något slags ofrivillig neurologisk telepati – vi signalerar helt enkelt ständigt till omvärlden huruvida vi är redo att leka eller slåss, skratta eller gråta.

Om vi utstrålar värme och acceptans känns det som om samtalet bara flyter på. Om vi kommer in i ett rum och känner oss väl till mods och är entusiastiska drar vi till oss andras uppmärksamhet. Le mot någon på gatan så ler vederbörande automatiskt tillbaka. Att förstå den reflexen och omsätta den i praktiken är avgörande för så gott som all förhandlingstaktik.

Det är därför din röst är ditt mest effektiva verktyg för verbal kommunikation. Du kan använda rösten för att medvetet söka dig in till någon annans tankevärld och trycka på ett slags emotionell strömbrytare. Då slår läget över från misstänksamhet till tillit, från nervositet till lugn. På ett ögonblick förändras stämningen, när du väl har hittat fram.

Förhandlare kan i stort sett använda tre olika typer av röst: nattradiorösten, den positiva/skämtsamma rösten och den styrande, självsäkra rösten. Glöm den sistnämnda för ögonblicket. Förutom under mycket speciella omständigheter fungerar den som om du skulle ge dig själv en örfil just när du försöker göra framsteg. Du signalerar dominans visavi din motpart, som antingen öppet eller passivt aggressivt kommer att motsätta sig dina försök att ta kontroll.

Du bör i de flesta fall ta till den positiva/skämtsamma rösten. Den är avspänd och vänskaplig. Din attityd verkar lättsam och uppmuntrande. Nyckeln är att koppla av och le medan du pratar. Ett leende inverkar även under ett telefonsamtal på det tonläge som den andra parten uppfattar.

Rösters effekt är tvärkulturell och kräver ingen översättning. En av våra instruktörer på The Black Swan Group, som reste på semester till Turkiet med sin flickvän, fattade inte varför hon gjorde bättre affärer när de köpslog i basarerna i Istanbul – och han blev minst sagt generad över det. För handelsmännen på sådana marknader i Mellanöstern är det en skön konst att köpslå. De har vässat sin emotionella intelligens och lockar med gästfrihet och vänlighet till sig kunderna för att skapa ett slags ömsesidighet som slutar med en uppgjord affär. Men det fungerar på samma sätt

åt båda hållen, kunde vår instruktör konstatera när han iakttog hur flickvännen gick till väga: hon hanterade varje sådant möte som ett underhållande spel. Oavsett hur mycket hon prutade så gjorde hennes leende och skämtsamma attityd att köpmännen från första början blev inställda på en affär som skulle göra båda parter nöjda.

När människor är positivt inställda tänker de fortare och det blir mer sannolikt att de ska samarbeta om att lösa problemen (i stället för att slåss och sabotera). Det gäller både den som ler och den som möter ett leende. Ett leende och en glad röst ökar din mentala flexibilitet.

Med Chris Watts var det inte tal om att vara skämtsam. Med nattradiorösten, som är lågstämd och modulerad, signalerar du att du kommer att ta hand om det hela. Genom att tala med djup röst, sakta och tydligt, skickar du budskapet: *Jag har koll.* Om du däremot talar med stigande tonhöjd inbjuder du till en reaktion. Vad beror det på? Du har tillfört ett element av osäkerhet. Du har fått ett påstående att låta som en fråga. Du öppnar för att motparten ska ta ledningen. Därför såg jag noga till att tala med djup, låg röst och låta som om jag var säker på min sak.

Nattradiorösten använder jag också i avtalsförhandlingar när det inte gäller att diskutera detaljer. Om jag exempelvis ser att avtalsförslaget innehåller en klausul om undantag från upphovsrätten säger jag: ”Vi jobbar inte med sådana undantag.” Exakt så, rakt på sak och i vänlig ton. Jag erbjuder inga alternativ, för det är att uppmuntra till diskussion. Jag konstaterar bara faktum.

Jag gjorde likadant nu. Jag sade: ”Joe är inte här. Du pratar med mig nu.”

Så var det med den saken.

Du kan vara mycket rakt på sak och fåordig så länge du skapar trygghet med ett tonfall som uttrycker: Jag är okej, du är okej, så låt oss reda ut det här.

Läget höll på att vända. Chris Watts hade fått sig en tankeställare. Men han hade några trick kvar. Hans medbrottsling gick ner på souterrängvåningen och hämtade bankkassörskan. Hon hade smitit iväg dit i något läge,

men Chris Watts och hans kumpan hade inte brytt sig om att springa efter henne, eftersom de visste att hon inte kunde ta sig ut. Nu släpade den andra bankrånaren upp henne igen och gav henne telefonluren.

Hon sade: ”Jag är oskadd.” Det var allt.

Jag frågade: ”Vad heter du?”

Hon upprepade bara: ”Jag är oskadd.”

Jag ville få henne att fortsätta prata, så jag frågade vad hon hette, men då försvann hennes röst helt plötsligt.

Det var ett genidrag av Chris Watts. Det var ett subilt, förtäckt hot, han retades genom att låta mig få höra den kvinnorösten. Det var hans sätt att säga att han hade kommandot i sin ände av telefonlinjen, utan att direkt eskalera situationen. Han hade gett oss ett ”livstecken” och bekräftat att han verkligen hade någon i gisslan som var i tillräckligt gott skick för att kunna prata i telefon, men han såg till att vi inte fick någon matnyttig information.

Han hade lyckats ta tillbaka en del av kontrollen.

KONSTEN ATT SPEGLA

Chris Watts återkom i luren och försökte låtsas som om ingenting hade hänt. Han var uppenbarligen lite omskakad, men nu pratade han igen.

”Vi har identifierat alla bilar på gatan och fått tag på ägarna, utom i ett fall”, sade jag till Watts. ”Det står en skåpbil därute, den är blå och grå. Vi har fått tag på ägarna till alla fordon utom just det. Vet du någonting om det?”

”Den andra bilen står inte kvar där, för ni jagade bort min chaufför”, for det ur honom.

”Jagade vi bort din chaufför?” ekade jag.

”Så fort han fick syn på polisen drog han.”

”Vi vet ingenting om den killen, var det han som körde skåpbilen?” frågade jag.

Speglandet fortsatte mellan mig och Watts och han släppte ifrån sig flera komprometterande uppgifter. Han öste ur sig information, som vi brukar

säga i mitt konsultföretag. Han pratade om en medbrottsling som vi inte hade känt till tidigare. Han hjälpte oss att identifiera flyktbilens förare.

Spegling, som också kallas isopraxis, är i stort sett samma sak som att härmas. Det är ett neurologiskt beteende som man kan iaktta hos människor (och andra djurarter) och som innebär att vi härmar någon annan för att trösta. Man kan spegla med tal, kroppsspråk, ordval, tempo och tonläge. Beteendet är oftast omedvetet – vi märker sällan när det pågår – men det är ett tecken på att människor knyter an till varandra, blir synkroniserade och upprättar en form av kontakt som leder till ökat förtroende.

Det är ett fenomen (och numera en teknik) som följer en mycket grundläggande men djupgående biologisk princip: Vi är rädda för sådant som är annorlunda och dras till sådant som är välbekant. Lika barn leka bäst, brukar man säga. Spegling är, om den tillämpas medvetet, konsten att antyda likhet. ”Lita på mig”, signalerar speglaren till den andra personens omedvetna, ”du och jag – vi är så lika.”

När du väl har uppfattat dynamiken stöter du på den överallt: Par promenerar på gatan med perfekt synkroniserade steg, vänner samtalar i en park, och båda nickar och lägger benen i kors ungefär samtidigt. De visar att de hör ihop, för att uttrycka det enkelt.

Spegling förknippas visserligen oftast med icke-verbal kommunikation, i synnerhet med kroppsspråk, men som förhandlare fokuserar en ”speglare” på orden. Inte på kroppsspråket. Inte på brytningen. Inte på tonfallet eller uttryckssättet. Bara på orden.

Det är nästan löjeväckande enkelt: för FBI innebär spegling att man upprepar de tre sista orden (eller de ett till tre ord som är mest avgörande) i det som någon just har sagt. Av alla FBI:s färdigheter inom gisslanförhandling är spegling den som påminner mest om ett jedi-manipulationstrick: det är urenkelt men ofattbart effektivt.

Genom att upprepa vad folk säger utlöser du en speglingsinstinkt och din motpart kommer oundvikligen att spinna vidare på samtalsämnet och fortsätta anknytningsprocessen. Psykologen Richard Wiseman designade en studie där restauranganställda fick ta reda på vilken metod som

var effektivast för att skapa samförstånd med en främling: spegling eller positiv förstärkning.

En grupp använde positiv förstärkning och överöste gästerna med beröm och uppmuntran, man använde ord som "toppen", "inga problem" och "javisst" som svar på varje beställning. Den andra gruppen speglade sina kunder genom att helt enkelt upprepa deras beställningar högt. Resultaten var överraskande: i snitt fick gruppen som speglade gästerna 70 procent mer i dricks än den som använde positiv förstärkning.

Jag tyckte att det hade blivit dags att nämna rånarens namn – för att han skulle känna att vi hade koll på honom. Jag sade: "Det står en bil därute som är registrerad på en Chris Watts."

"Okej", sade han med neutral röst.

"Finns han där? Är det du som är Chris Watts?" sade jag.

Det var en dum fråga. Ett misstag. För att spegling ska vara effektiv måste spegeln bara vara på plats och göra jobbet åt en. Man måste pausa efteråt. Nu klampade jag rakt över spegelglaset. Så fort jag hade sagt orden ville jag ta tillbaka dem.

"Är du Chris Watts?"

Vad fan skulle killen svara på det? Han sade förstås: "Nej."

Jag hade gjort ett korkat drag och gett Chris Watts chansen att slingra sig undan, men han var ändå lite skakis. Fram till dess hade han trott att han var anonym. Vilka fantasier han än hade i sitt huvud så hade han sett en utväg, något slags broms. Nu insåg han att det var fel. Jag samlade mig, drog ner tempot och tonläget lite och den här gången höll jag tyst efter att ha speglat. Jag sade: "Inte? Du sade 'okej'."

Nu hade jag honom i fällan, tänkte jag. Hans röst åkte upp i falsett. Till slut hävde han ur sig en hel del, släppte ifrån sig information och blev så uppjagad att han avbröt samtalet. Plötsligt dök en ny röst upp i luren, senare fick vi veta att den tillhörde hans kumpan Bobby Goodwin.

Vi hade dittills inte hört ett knyst från den andra gisslantagaren. Vi var från början övertygade om att Chris Watts inte hade agerat på egen hand, men vi hade ingen klar bild av hur många han var i maskopi med. Nu

hade vi fått kontakt med hans medbrottsling som trodde att han hade fått vår första polisförhandlare på tråden. Det insåg vi eftersom han hela tiden kallade mig "Joe". Det visade sig att han hade medverkat aktivt till stöten i början, men blivit allt mindre involverad ju längre dödläget varade.

Bristen på koordination avslöjade att kumpanerna inte var inne på samma spår – och jag brydde mig inte om att rätta honom när han kallade mig "Joe".

En detalj var märklig: Det lät som om skurk nummer två pratade genom en handduk eller en tröja – nästan som om han hade stoppat en trasa i munnen. Han ansträngde sig uppenbarligen för att förvränga rösten, ett säkert tecken på rädsla. Han var nervös, uppjagad och orolig över hur kraftmätningen skulle sluta.

Jag försökte lugna honom – fortfarande med min nattradioröst. Jag sade: "Ingen ska någonstans", och "Ingen kommer att bli skadad."

Efter ungefär en och en halv minut verkade han mer samlad. Den kvävda rösten var borta. Han pratade mycket tydligare när han sade: "Jag litar på dig, Joe."

Ju längre jag hörde hans röst i telefonen, desto mer stod det klart att han inte ville vara med om det hela. Bobby ville bara därifrån – och han ville förstås ta sig ut utan att bli skadad. Han satt redan i klistret, men han ville inte att allt skulle bli värre. Han hade inte börjat dagen med att planera ett bankrån, men det var först när han fick höra min lugna röst i telefonen som han började ana en utväg. Utanför bankens ingång stod New York-polisens samlade styrka, vilket motsvarar världens sjunde största armé, och riktade sina vapen mot honom och hans medbrottsling. Bobby ville av hela sitt hjärta gå ut genom den dörren utan att komma till skada.

Jag visste inte var i banklokalerna han befann sig. Jag vet fortfarande inte om han hade lyckats smyga undan eller om Chris Watts lyssnade på hans samtal med mig. Jag vet bara att jag fångade hela hans uppmärksamhet och att han försökte hitta ett sätt att bryta dödläget – eller åtminstone att få slut på sin egen medverkan.

Senare fick jag veta att Chris Watts höll på att gömma undan pengar inuti bankens lokaler mellan telefonsamtalen. Han brände också upp sedel-

högar inför ögonen på de båda kvinnorna i gisslan. Utåt sett verkade det beteendet bisarrt, men för en person med Chris Watts läggning var det logiskt. Han hade uppenbarligen fått för sig att om han hade vittnen som såg att han brände upp till exempel 50 000 dollar, och om man senare räknade ut att 300 000 dollar var borta, så skulle bankpersonalen ge upp och inte slösa tid på att leta efter de 250 000 dollar som han inte hade bränt upp. Det var en villfarelse – inte särskilt smart tänkt, men intressant. Den visade att han var märkligt fixerad vid detaljer. Chris Watts skulle, åtminstone i tankarna, lyckas ta sig ur den knipa han hade försatt sig i. Sedan kunde han ligga lågt ett tag och så småningom komma tillbaka för att hämta de pengar som han hade gömt undan – och då skulle de inte längre finnas kvar i bankens redovisningssystem, trodde han.

Vad jag gillade med Bobby, den andra killen, var att han inte försökte lura mig och ägna sig åt låtsaslekar. Han var rakt på sak, så jag kunde vara lika uppriktig tillbaka. Han gav igen med samma mynt för vissa saker som jag sade, och jag kunde behandla honom likadant, så jag var trygg med honom. Erfarenheten sade mig att det enda jag behövde göra var att se till att han pratade på, för då skulle han ge upp till sist. Vi skulle komma på ett sätt att få ut honom ur banken – med eller utan Chris Watts.

Någon i mitt team räckte över en lapp där det stod: ”Fråga om han vill ut.”

Jag sade: ”Vill du gå ut först?” Sedan var jag tyst en lång stund.

”Hur ska jag göra då?” frågade Bobby till slut.

”Vad finns det för hinder för att du ska komma ut genast?” frågade jag.

”Hur har du tänkt att det ska gå till?” frågade han.

”Möt mig utanför huvudingången, nu direkt.”

Det innebar ett genombrott för oss båda två – men vi måste fortfarande se till att få ut Bobby från lokalen och hitta på ett sätt att meddela honom att jag väntade utanför dörren. Jag hade lovat att jag skulle ta emot honom om han gav sig, att han inte skulle bli skadad, och nu måste vi se till det blev så. Ofta är genomförandefasen det allra svåraste i en förhandling.

Vårt team jobbade snabbt fram en plan för genomförandet. Jag satte på mig en skottsäker väst. Vi tog en överblick över platsen och kom på att

jag kunde ta skydd bakom något av de stora fordon som vi hade parkerat utanför banken för att spärra av gatan.

Sedan hamnade vi i en idiotisk situation där den ena handen inte visste vad den andra gjorde. Det visade sig att bankens huvudingång tidigare under gisslandramat hade låsts utifrån – en försiktighetsåtgärd för att ingen av rånarna skulle kunna smita. Vi visste egentligen om det allihop, men när det blev dags för Bobby att ge upp och vandra ut verkade vi alla ha lagt ner tankeverksamheten. Ingen i SWAT-teamet kom ihåg att påminna någon av förhandlarna om den betydelsefulla detaljen, så tiden gick och Bobby lyckades inte ta sig ut. Jag fick en klump i magen och trodde att de framsteg som vi hade gjort med den där killen skulle visa sig vara helt betydelselösa.

Vi försökte kraftsamla så gott det gick. Snart rörde sig två killar från SWAT mot entrén, bakom skottsäkra sköldar och med dragna vapen, för att få upp dörren – i det läget visste vi fortfarande inte vad som skulle möta dem på andra sidan. Det var ett oerhört laddat ögonblick. De båda SWAT-medlemmarna riskerade att ställas inför flera beväpnade män, men de kunde inte göra annat än att sakta, sakta dra sig närmare. Utåt förhöll de sig lugna som filbunkar. De låste upp, backade snabbt undan och väntade på nästa drag.

Bobby kom ut med uppåtsträckta armar. Jag hade talat om för honom hur han skulle göra, steg för steg, och vad som väntade när han väl var utanför dörren. Några killar från SWAT kroppsvisiterade honom. Bobby vred på nacken, såg sig om och sade: ”Var är Chris? Låt mig prata med Chris.”

Till slut tog de honom med sig till mig och vi i det tillfälliga högkvarteret kunde ta över ansvaret för honom. Först då fick vi reda på att det bara fanns en gisslantagare till inne i banken – och det förargade insatsledaren. Detta fick jag inte reda på förrän senare, och då förstod jag varför han blivit både arg och besvärad. Som ni kanske minns hade hade han upprepade gånger sagt till medierna att det fanns ett helt banditgäng därinne – ett internationellt hopkok av skurkar. Nu när det visade sig vara en operation som i stort sett genomförts av bara två personer, och att den ena inte ens hade velat vara med, verkade det som om ledningen inte hade haft grepp om situationen.

Men just då visste vi alltså inte hur insatsledaren hade reagerat. Det enda vi var säkra på var att vi var närmare målet än någonsin. Utvecklingen var positiv, vi hade orsak att fira. Tack vare det vi nu visste skulle det bli betydligt lättare för oss att förhandla fram slutet på situationen, och ändå var insatsledaren sur. Han gillade inte att bli dragen vid näsan, så han vände sig till en av medarbetarna vid New York-polisens enhet för teknisk assistans (TARU) och beordrade honom att aptera en kamera inne i banken, eller kanske en mikrofon, eller ... *nån* manick.

Nu när Bobby och jag hade kurat ihop oss bytte ledningen ut mig mot en annan huvudförhandlare som fick sköta telefonsamtalen. Den nya förhandlaren agerade precis som jag hade gjort ett par timmar tidigare och sade: "Det här är Dominick. Du pratar med mig nu."

Dominick Misino var en framstående gisslanförhandlare – jag anser honom vara en av världens bästa avslutare, en term som ofta används om den som rycker in och ordnar upp de sista detaljerna för att få uppgörelsen färdig. Han var orubblig och han var duktig på sitt jobb.

Saklig. Gatusmart.

Dominick ångade på. Då hände någonting häpnadsväckande – och det höll på att sluta i en katastrof. Medan Chris Watts pratade med Dominick fick han plötsligt höra att något elverktyg surrade i väggen bakom honom. Det var en av teknikerna från TARU som försökte borra sig in för att sätta dit en mikrofon – på exakt fel ställe vid exakt fel tidpunkt. Chris Watts var redan tillräckligt uppjagad över att hans partner hade gett upp och lämnat honom ensam kvar. Nu hörde han att våra killar höll på att borra sig igenom väggen, och då blev han som förbytt.

Han reagerade som en pitbull som blir inträngd i ett hörn. Han sade att Dominick ljög. Dominick lät sig dock inte rubbas. Han behöll lugnet medan Chris Watts rasade i telefonluren, och så småningom lyckades Dominicks lugna, stadiga sätt förvandla det fullskaliga vulkanutbrottet till en mer stillsamt puttrande varm källa.

Sett i backspegeln var det idiotiskt att försöka smuggla in avlyssningsapparatur i banken på det sena stadiet – det var ett resultat av frustration och panik. Vi hade fått ut en gisslantagare ur banken, och nu hade vi

släppt ifrån oss en del av kontrollen igen. Att skrämma upp den enda kvarvarande gisslantagaren, som kanske eller kanske inte var farlig, var en urusel idé.

Just när Dominick kämpade som bäst för att försöka lugna ner stämningen skruvade Chris Watts upp den igen. Han sade: ”Om jag släpper någon i gisslan, då?” Det kom totalt oväntat. Dominick hade inte ens funderat på att be om det. Chris Watts erbjöd oss en av kassörskorna, som om det bara vore en bagatell – och i det här sena skedet under vår kraftmätning var det kanske betydelselöst. Watts tänkte kanske att en försonlig gest kunde göra att han vann tillräckligt mycket tid för att komma på hur han skulle rymma.

Dominick behöll fortfarande lugnet, men han tog väl vara på tillfället. Han sade att han ville prata med gisslan först, för att säkerställa att allt var okej, så Chris Watts lät en av kvinnorna ta luren. Hon hade varit uppmärksam och insett att det uppstod förvirring när Bobby gav upp, och fast hon fortfarande var vettskrämd hade hon sinnesnärvaro nog att fråga om dörren var låst. Jag minns att jag blev full av beundran – tänk att vara så livrädd, kvarhållen mot sin vilja och utsatt för visst fysiskt våld, men fortfarande ha huvudet på skaft.

Hon frågade: ”Är ni säkra på att ni har rätt nyckel till dörren i entrén?”

Dominick svarade: ”Dörren är öppen nu.”

Det stämde.

Vad som hände sedan var att en av kvinnorna kom ut oskadd och någon timme senare följde den andra efter, även hon välbehållen.

Vi jobbade för att få ut säkerhetsvakten, men efter att ha hört kassörskornas rapporter var vi osäkra på vilket skick han befann sig i. Vi visste inte ens om han levde. Kassörskorna hade inte sett honom sedan tidigt samma morgon. Han kanske hade fått en hjärtattack och dött – det var omöjligt att veta.

Men Chris Watts hade ett ess till i rockärmen. Han överrumplade oss genom att själv komma ut. Han trodde kanske att vi inte skulle vara på vår vakt. Det konstiga med hans plötsliga uppdykande var att han tycktes se sig omkring i omgivningen, som om han fortfarande trodde att han skulle kunna smita. Ända tills poliserna hade satt på honom handklovar

flackade han med blicken hit och dit och höll utkik efter något slags öppning. Allt ljus var på honom, han var i stort sett omringad på alla sidor, men någonstans längst bak i sin uppvarvade, baksluga hjärna trodde han fortfarande att han hade en chans.

Det hade varit en lång dag, men den gick till hävderna som en stor framgång. Ingen hade blivit skadad. Bovarna sattes bakom lås och bom. Jag tog med mig erfarenheten och insåg ödmjukt att jag fortfarande hade massor kvar att lära mig. Samtidigt blev jag medveten om den grundläggande genomslagskraften hos känslor och dialoger, och om att FBI:s alltmer innehållsrika verktygslåda av psykologiska strategier kunde påverka och övertyga i stort sett vem som helst i vilken situation som helst. Det inspirerade mig.

Under decennierna efter min första inblick i de mest livsavgörande förhandlingarnas värld har det upprepade gånger slagit mig hur värdefulla till synes enkla ansatser kan vara. Förmågan att leta sig in i motpartens tankevärld – och så småningom finnas nästan under huden – vilar helt på dessa tekniker och på beredvillighet att ändra taktik när man får ny information. När jag arbetar med företagsledare och kursdeltagare för att utveckla dessa färdigheter betonar jag alltid att en framgångsrik förhandling inte handlar om att ha rätt – utan om att ha rätt inställning.

STÅ PÅ DIG OCH FÅ SOM DU VILL – UTAN STRID

Det är inte bara på skämt jag beskriver spegling som magi eller ett jedimanipulationstrick, för den gör att du kan vara oenig med någon utan att för den skull bli otrevlig.

För att förstå hur användbar spegling är kan du tänka dig en helt vanlig arbetsplats. I ledande ställning finns det alltid någon som har kommit sig upp med hjälp av aggressivitet och självhävdelse, ibland till och med genom rent översitteri med ”gammaldags” uppifrån-och-nedåt-attityd, befallningar, kontroll och maximer som att chefen alltid har rätt. Man bör inte heller låta sig luras: Hur upplyst ”den nya skolans” regelverk än må vara, och i vilken miljö man än befinner sig (på jobbet eller någon annan-

stans), så stöter man förr eller senare på utpräglade typ-A-personer som föredrar att man är medgörlig framför att man vill samarbeta.

Om man beter sig som en pitbull mot en annan pitbull slutar det ofta i en lortig grop och med sårade känslor och bitterhet. Lyckligtvis finns det ett sätt att undvika ett sådant kaos.

Det gäller att följa fem enkla steg:

1. Använd nattradiorösten.
2. Börja med att säga ”Ursäkta ...” eller ”Förlåt ...”
3. Spegla.
4. Använd tystnad. Den ska pågå i minst fyra sekunder så att speglingen hinner utöva sin magiska effekt på din motpart.
5. Upprepa de föregående stegen.

En av mina kursdeltagare fick bekräftelse på hur effektiv den enkla rekommendationen kan vara. På hennes jobb var den känslostyrda chefen känd för att utföra ”blixtattacker” – han hade en fruktansvärt irriterande vana att när som helst oanmäld dyka upp vid sina underordnades skrivbord med något ”akut”, illa genomtänkt uppdrag som orsakade en hel del onödigt arbete. Tidigare försök att diskutera saken hade ofelbart slagit tillbaka. Invändningen ”Det blir bättre om man gör så här”, översattes ständigt av denna chef till ”Man är lat om man gör så här”.

En sådan blixtattack kom mot slutet av ett långvarigt konsultuppdrag som hade genererat bokstavligen tusentals olika dokument. Chefen, som fortfarande var skeptiskt inställd till allt som var ”digitalt”, ville för säkerhets skull ha papperskopior.

Han stack in huvudet genom dörröppningen på min kursdeltagares kontor och sade: ”Vi måste ha två ex av varje dokument.”

”Ursäkta, sa du två ex?” speglade hon till svar. Hon kom inte bara ihåg att använda sin nattradioröst utan också att använda ett frågande tonfall. Budskapet bakom speglingen ska oftast vara ”Var snäll och hjälp mig så att jag förstår”. Varje gång du speglar någon kommer hon eller han att formulera sig lite annorlunda. Du får aldrig höra exakt samma ordalydelse

igen. Frågar du: ”Vad menar du med det?” väcker du förmodligen irritation eller får den andra att bli defensiv. Om du speglar får du däremot den tydlighet som du vill ha och signalerar samtidigt ett respektfullt intresse för vad din motpart säger.

”Ja”, svarade hennes chef, ”ett ex till oss och ett till kunden.”

”Så kunden vill ha ett ex och vi behöver ett för eget bruk?”

”Jag ska faktiskt höra efter med dem – de har egentligen inte bett om någonting. Men jag vill hur som helst ha ett ex. Det brukar jag alltid vilja när jag gör affärer.”

”Javisst”, svarade hon. ”Snällt om du kan kolla det med kunden. Var ska vi lägga företagets ex? Det finns inte så mycket plats i arkivet.”

”Det är okej. Du kan lägga det där det passar”, sade han, och nu verkade han bli lite förvirrad.

”Ska jag lägga det där det passar?” speglade hon igen, i lugn och uppmärksam ton. När motpartens tonfall eller kroppsspråk inte stämmer överens med vad han eller hon säger kan effektiv spegling vara precis vad som behövs.

I det här fallet fick det hennes chef att ta en angenämt lång paus – något som han sällan annars gjorde. Min kursdeltagare var tyst under tiden. ”Du kan gärna lägga dem på mitt kontor”, sade han i mycket lugnare ton än han hade haft tidigare under samtalet. ”Jag kan be den nya assistenten att skriva ut alltihop så fort projektet är avslutat. Just nu räcker det att du gör två ex digitalt.”

Dagen därpå mejlade chefen till henne. Han skrev kort och gott: ”Det räcker med de båda digitala exen.”

Efter en tid fick jag ett översvallande mejl från samma kursdeltagare: ”Jag blev helt chockad! Jag älskar spegling! Det besparade mig en veckas jobb!”

I början kommer det att kännas väldigt obekvämt att spegla när du testar det. Det är det enda jobbiga med tekniken – den kräver ganska mycket övning. När man väl har fått kläm på den blir den ett behändigt universalverktyg som är värdefullt att ta till i så gott som alla situationer i yrkes- och privatlivet.

VIKTIGA LÄRDOMAR

Förhandlingsspråket bygger framför allt på konversation och anknytning – det är ett sätt att snabbt etablera relationer och få människor att samtala med varandra och tänka tillsammans. Om du undrar vem jag tycker är alla tiders vassaste förhandlare blir du kanske överraskad när jag svarar: Oprah Winfrey.

Hennes pratshow på tv är ett skolexempel på hur en förhandlingsmästare går tillväga: Hon står på en scen ansikte mot ansikte med någon som hon aldrig har träffat förut, i en studio inför hundratals personer på plats och miljontals tittare i hemmen. Hennes uppgift är att få den hon möter att prata, prata och åter prata, ibland trots att det egentligen inte ligger i gästens eget intresse, och ofta att dela med sig av mörka hemligheter som han eller hon har lagt locket på under nästan ett helt liv.

Närstudera ett sådant möte när du har läst färdigt kapitlet så kommer du att spåra en raffinerad uppsättning av effektiva tekniker: ett medvetet leende för att minska spänningarna, ett subtilt verbalt och icke-verbalt språk som utstrålar empati (och därmed trygghet), ett aningen djupare röstläge än vanligt, lyftande av specifika frågor och undvikande av andra – ett helt spektrum av dolda färdigheter som kan bli mycket värdefulla för dig när du väl har tillägnat dig dem.

Här är några viktiga lärdomar i det här kapitlet som du bör komma ihåg:

» En bra förhandlare förbereder sig redan före insatsen på att det kan dyka upp överraskningar; en mästerlig förhandlare tillämpar medvetet sina färdigheter för att spåra överraskningar innan de kommer.

» Fastna inte i antaganden, betrakta dem i stället som hypoteser och använd förhandlingen för att noga utvärdera dem.

» Den som betraktar förhandling som en strid mellan olika argument övermannas av sin inre röst. Förhandling är inte strid; det är en upptäcktsresa. Målet är att samla in så mycket information som möjligt.

» För att få tyst på rösten i ditt huvud ska du enbart och helhjärtat fokusera på vad den andra parten har att säga.

- » Sakta. I. Backarna. Att gå för fort fram är ett misstag som många förhandlare begår. Om vi har för bråttom känner motparten inte att vi lyssnar ordentligt. Då riskerar vi att undergräva den anknytning och tillit som vi har byggt upp.
- » Säg det med ett leende. Om människor är positivt inställda tänker de snabbare och det blir mer sannolikt att de ska vilja samarbeta och lösa problem (i stället för att slåss och göra motstånd). Positivitet skapar mental flexibilitet hos både dig och din motpart.

Det finns tre slags röster du kan använda som förhandlare:

1. Nattradiorösten: Använd den selektivt för att lägga fram olika synpunkter. Sänk tonläget, tala lugnt och långsamt. Om du gör det på rätt sätt skapar du en air av auktoritet och pålitlighet utan att motparten blir defensiv.
2. Den positiva/skämtsamma rösten: Detta bör vara din standardröst. Den signalerar att du är en avslappnad och välvilligt inställd person. Din attityd är lättsam och uppmuntrande. Nyckeln är att koppla av och le medan du pratar.
3. Den påstridiga, självsäkra rösten: Använd den sällan. Den orsakar problem och slår oftast tillbaka mot dig.

- » Spegling gör underverk. Upprepa de sista tre orden (eller de avgörande ett till tre orden) i det som din motpart just har sagt. Vi är rädda för det annorlunda och attraheras av det som är välbekant. Att spegla är konsten att anspela på likhet, och det underlättar anknytning. Använd spegling för att uppmuntra din motpart att vara empatisk och knyta an till dig, för att få människor att fortsätta prata, för att vinna tid och kunna revidera din taktik och för att uppmuntra motparten att avslöja sin strategi.

KAPITEL 3

ÖMKA INTE – SÄTT ETIKETTER

Året var 1998 och jag stod i en trång korridor utanför en lägenhetsdörr på tjugosjunde våningen i ett höghus i Harlem. Jag ledde krisförhandlingsteamet vid FBI i New York, och den dagen var det jag som hade rollen som chefsförhandlare.

Kriminalarna rapporterade att minst tre tungt beväpnade rymlingar hade barrikaderat sig innanför dörren. Flera dagar tidigare hade de använt automatvapen under en skjutning mot ett rivaliserande gäng, så SWAT-teamet i New York stod i beredskap bakom mig och vi hade krypskyttar uppe på hustaken i grannbyggnaderna som höll sina skjutklara vapen riktade mot lägenhetsfönstren.

I så spända situationer brukar man råda förhandlare att hålla masken. De ska inte visa känslor. Fram till nyligen bortsåg de flesta experter och forskare helt från känslornas roll i förhandlingssituationer. Enligt dem stod känslor bara i vägen för ett lyckat resultat. ”Skilj på personerna och problemet”, hette det.

Fundera lite över det. Hur ska man kunna skilja människor från problemet om deras känslor *är* problemet? Särskilt om det handlar om vettskrämda, beväpnade människor. Känslor är en av de faktorer som oftast får kommunikationen att gå snett. När människor blir arga på varandra slutar de tänka rationellt.

I stället för att förneka eller strunta i känslor bör en god förhandlare identifiera dem och försöka påverka dem. Det gäller att sätta etiketter på särskilt sina egna känslor, men även på andras, och att göra det träffsäkert. När man väl har satt en etikett på känslorna kan man prata om dem utan att bli uppjagad. De bör fungera som verktyg för en skicklig förhandlare.

Känslor är inget hinder, de är tvärtom ett medel.

Förhållandet mellan en emotionellt begåvad förhandlare och hennes eller hans motpart är i grund och botten terapeutiskt. Det påminner om psykoterapeuters relation till sina patienter. En psykoterapeut palperar och sonderar för att få förståelse för sin patients problem, och bollar sedan tillbaka till patienten för att få honom eller henne att gå djupare och ändra sitt beteende. Det är exakt samma sak som skickliga förhandlare gör.

För att uppnå en sådan grad av emotionell intelligens måste man öppna sitt sinne, prata mindre och lyssna mer. Du kan få reda på nästan allt du behöver – och betydligt mer än andra skulle vilja att du vet – genom att helt enkelt iaktta och lyssna, hålla ögon och öron öppna och munnen stängd.

Tänk på terapeutens schäslong när du läser vidare nedan. Du kommer att finna att en mild röst, ett uppmärksamt lyssnande och en lugn upprepning av samma ord som din "patient" säger kan ta dig betydligt längre än kylig, rationell argumentation.

Kanske låter det i mjäkigaste laget, men om du kan sätta dig in i andras känslor har du möjlighet att vända dem till din fördel. Ju mer du vet om en person, desto större inflytande får du.

TAKTISK EMPATI

Vi hade ett stort problem den dagen i Harlem: Det fanns inget telefonnummer som vi kunde ringa till lägenheten. I hela sex timmar pratade jag genom ytterdörren, då och då avlöst av två FBI-agenter som var under utbildning till krisförhandlare.

Jag använde min nattradioröst.

Jag gav inga order med nattradiorösten, och frågade aldrig vad rymlingarna ville ha.

I stället försökte jag sätta mig in i deras situation.

"Det verkar som om ni inte vill komma ut", sade jag flera gånger. "Det verkar som om ni är oroliga för att vi ska storma in med dragna vapen om ni öppnar dörren. Det verkar som om ni inte vill tillbaka till fängelset."

I sex timmar fick vi inget svar. FBI:s utbildare var väldigt förtjusta i min nattradioröst. Men frågan var om den fungerade.

Sedan, när vi nästan hade blivit övertygade om att lägenheten var tom, fick vi besked per radio av en krypskytt på ett närbeläget hustak om att en gardin i lägenheten rörde sig.

Ytterdörren gled sakta upp. En kvinna kom ut med uppåtsträckta händer.

Jag fortsatte prata. Alla tre rymlingarna kom ut. Ingen sade ett ord innan vi hade satt på dem handklovarna.

Då ställde jag den fråga som jag hade grubblat intensivt på: Varför kom de ut efter sex timmars tystnad? Varför gav de upp till slut?

Alla svarade samma sak.

"Vi ville inte bli tillfångatagna eller nerskjutna, men du lugnade ner oss", sade de. "Till slut fattade vi att du inte tänkte gå din väg, och då kom vi ut."

Det finns ingenting som är lika frustrerande eller störande under en förhandling som att känna att man pratar på och att motparten inte lyssnar. Att spela döv är en frestande förhandlingstaktik, och "Jag förstår inte" är en rimlig reaktion. Men att strunta i någon annans inställning bygger bara upp frustration och gör det mindre sannolikt att vederbörande ska göra som man vill.

Motsatsen till det är taktisk empati.

Under mina förhandlingskurser säger jag till deltagarna att empati är "förmågan att sätta sig in i motpartens perspektiv och att ge uttryck för att man gör det".

Det är ett lite tillkrånglat sätt att säga att empati är att uppmärksamma en annan människa, fråga hur hon känner sig och anstränga sig att förstå hennes värld.

Observera att jag inte har sagt någonting om att hålla med den andra personen om diverse värderingar och föreställningar, eller om att man ska kramas. Sådant är tecken på sympati. Vad jag talar om är att försöka betrakta en situation ur en annan persons synvinkel.

Att ta ytterligare ett steg är att visa taktisk empati.

Taktisk empati är att visa förståelse för andras känslor och sinnesstämning i ett visst ögonblick och att ta reda på vad som finns *bakom* dessa känslor, så att man kan öka sitt inflytande under de ögonblick som följer. Det är att uppmärksamma både de känslomässiga hindren för en eventuell överenskommelse och de framkomliga vägarna dit.

Det är EQ på anabola.

När jag var polis i Kansas City undrade jag hur det kom sig att en liten grupp mycket erfarna poliser kunde få arga, våldsamma människor att sluta slåss eller stoppa undan sina knivar och skjutvapen.

När jag frågade hur de bar sig åt fick jag oftast bara en axelryckning till svar. De kunde inte förklara hur de gjorde. Men nu vet jag att svaret ligger i taktisk empati. De lyckades tänka ur en annan människas perspektiv när de pratade med henne, och snabbt få reda på vad som låg bakom hennes beteende.

De flesta ger sig in i ordstrider utan att lyckas övertyga någon om någonting, eftersom de bara känner till och bryr sig om sina egna mål och perspektiv. Men de bästa poliserna pejlar in sin motpart – sin publik. De vet att om de är empatiska så kan de påverka publiken genom sitt sätt att närma sig den och tilltala den.

Det förklarar varför en fånge ofta gör motstånd om fängelsevakten närmar sig honom och förväntar sig en konflikt. Men om vakten istället utstrålar lugn blir det mer sannolikt att den intagne ska hålla sig lugn. Det kan verka som trolleri, men det är det inte. Det är bara så att om vakten tydligt koncentrerar sig på sin publik så kan han bli den han behöver vara för att reda ut just den situationen.

Empati är en klassisk ”mjuk” kommunikationsfärdighet, men den har fysisk bakgrund. När vi noga iakttar en annan människas ansikte, gester

och tonfall börjar vår hjärna anpassa sig till hennes, en process som kallas neural resonans, och det gör att vi mer utförligt kan tolka vad hon tänker och känner.

Forskare vid Princeton-universitetet gjorde ett experiment med fMRI[1] och upptäckte att den neurala resonansen försvinner när människor har dålig kommunikation med varandra. Forskarna kunde förutsäga hur väl människor kommunicerade genom att iaktta hur samstämda deras hjärnor var. De upptäckte också att de som var mest uppmärksamma – de goda lyssnarna – faktiskt kunde förutsäga vad personen skulle komma att säga.

Om du vill förbättra din förmåga till neural resonans kan du ägna några ögonblick åt att öva här och nu. Rikta uppmärksamheten mot någon som pratar med dig, eller se när någon blir intervjuad på tv. När personen pratar kan du föreställa dig att du är han eller hon. Visualisera dig själv i samma situation som han eller hon beskriver, så detaljerat som möjligt, som om du faktiskt var på samma plats.

Men du ska veta att många mer traditionella förhandlare kommer att tycka att ditt sätt är svagsint och mesigt.

Fråga bara USA:s före detta utrikesminister Hillary Clinton.

För några år sedan, under ett framträdande på Georgetown University, rekommenderade Clinton ”att man visar respekt, till och med för sina fiender. Att man försöker förstå och, så långt det är psykologiskt möjligt, visar empati för deras perspektiv och synvinklar”.

Det är inte svårt att gissa vad som hände sedan. En hord av förståsigpåare och politiker slog ner på henne. De sade att hennes uttalande var innehållslöst och naivt, till och med ett tecken på att hon hade blivit sympatisör till Muslimska brödraskapet. Vissa menade att hon hade förstört sina chanser att ställa upp i presidentvalet.

Enda problemet med det är att hon hade rätt.

Om vi bortser från politiken så är empati inte detsamma som att vara snäll eller att bara jamsa med. Det handlar om att förstå. Empati gör att vi kan förstå vår motparts läge, varför hans eller hennes handlingssätt verkar vettigt (i vederbörandes egna ögon) och den eventuella bakomliggande drivkraften.

Som förhandlare använder vi empati för att den fungerar. Empati är förklaringen till att de tre rymlingarna gav upp efter sex timmar under vilka jag hade använt mitt nattradioröst. Det var vad som hjälpte mig att lyckas med det som Sun Tzu kallade ”krigets ädlaste konst”: att vinna över fienden utan att slåss.

SÄTT ETIKETTER

Låt oss för ett ögonblick återvända till lägenhetsdörren i Harlem.

Vi visste inte mycket, men om man har tre rymlingar som sitter fast i en lägenhet på tjugosjunde våningen i ett hyreshus i Harlem så behöver de inte säga särskilt många ord för att man ska inse två saker: de är oroliga för att bli dödade och för att hamna i fängelse.

I sex timmars tid inne i det där kvava trapphuset turades jag och två FBI-adepter som studerade förhandlingskonst om att prata. Vi bytte av varandra för att inte börja snubbla på orden och begå andra misstag på grund av trötthet. Vi höll oss strikt till samma budskap och sade samma sak alla tre.

Lägg noga märke till vad vi sade: ”Det verkar som om ni inte vill komma ut. Det verkar som om ni är oroliga för att vi ska storma in med dragna vapen om ni öppnar dörren. Det verkar som om ni inte vill tillbaka till fängelset.”

Vi använde taktisk empati genom att visa förståelse för och verbalisera de känslor som var förutsebara i situationen. Vi tänkte oss inte bara att vi var i rymlingarnas ställe. Vi identifierade deras känslor, uttryckte dem i ord och upprepade sedan mycket lugnt och respektfullt för dem hur de kände.

Inom förhandlingskonsten kallas det att sätta etiketter.

Att sätta etiketter innebär att man bekräftar någons känslor genom att visa förståelse för dem. När du sätter etikett på någon annans känslor visar du att du lever dig in i dem. Det för dig närmare personen utan att du behöver ställa frågor om yttre faktorer som du inte känner till (”Hur är det med familjen, då?”). Att sätta etiketter är ett slags genväg till intimitet, en tidsbesparande emotionell genväg.

Det är särskilt fördelaktigt att sätta etiketter om motparten är överspänd. Att dra fram negativa känslor i ljuset – ”Det verkar som om ni inte vill tillbaka till fängelset” – gör att de upplevs som mindre skrämmande.

I en bilddiagnostisk studie av hjärnan[2] upptäckte Matthew Lieberman, som är professor i psykologi vid University of California, Los Angeles, att när människor får se bilder av ansikten som uttrycker starka känslor ökar hjärnaktiviteten i amygdala, den del som skapar rädsla. Men om de får beskriva känslan överförs aktiviteten till de områden som styr det rationella tänkandet. Att sätta etikett på en känsla – tillämpa rationella ord på rädsla – motverkar alltså dess intensiva, direkta påverkan.

Att sätta etiketter är en enkel, mångsidigt användbar teknik som gör att du kan förstärka en positiv sida av förhandlingen, eller dämpa en negativ aspekt. Men reglerna för form och framförande är mycket specifika. De är mindre lika småprat och mer lika formella konstarter som kinesisk kalligrafi.

För de flesta är detta ett av de besvärligaste verktyg man kan ta till i en förhandling. Innan mina kursdeltagare använder det för första gången säger de alltid att de förväntar sig att motparten ska flyga upp och vråla: ”Hur vågar du hålla på och tala om för mig vad jag känner?”

Jag ska avslöja en hemlighet: I själva verket märker folk inte ens att man gör det.

Första steget när man sätter ord på saker är att ta reda på motpartens känslostämning. Utanför dörren i Harlem kunde vi inte ens se rymlingarna, men i regel kan man hämta en massa information från motpartens ordval, tonläge och kroppsspråk. Vi kallar dessa tre aspekter ”ord, musik och dans”.

Knepet för att pejla känslor är att noga observera vilka förändringar människor går igenom när de reagerar på yttre händelser. Oftast är dessa händelser det som du säger.

Om du säger: ”Hur är det med familjen?” och motpartens mungipor börjar peka nedåt fast du får svaret att det är bra, kan du ana dig till att allting inte är okej. Om rösten blir tonlös när en kollegas namn nämns kan det tyda på problem i den relationen och om din hyresvärd omedve-

tet står och trampar på stället när du nämner någon av dina grannar blir det ganska uppenbart att han inte gillar dem (vi ska prata mer om detta och hur man använder sådana ledtrådar i kapitel 9).

Siare och medier tar fasta på sådana pyttesmå fragment av information. De iakttar kundens kroppsspråk och ställer några oskyldiga frågor. När de några minuter senare ”förutsäger” personens framtid säger de i själva verket bara vad kunden vill höra, utifrån några smärre detaljer som de har fångat upp. Av den anledningen finns det många siare och medier som skulle kunna vara alldeles utmärkta förhandlare.

När du väl har fått korn på en känsla som du vill lyfta fram är nästa steg att sätta en etikett. Det kan du göra i form av konstateranden eller frågor. Enda skillnaden är huruvida du avslutar meningen med en sänkning eller höjning av tonfallet. Oavsett hur meningarna slutar så börjar de nästan alltid på ungefär samma sätt:

Det verkar som om …

Det låter som …

Det ser ut som …

Observera att jag säger ”Det låter som …”, inte ”Jag märker att …” Det beror på att människor blir på sin vakt så fort de hör ordet ”jag”. När man säger ”jag” visar man att man är mer intresserad av sig själv än av den andre, och det gör att man tar ett personligt ansvar för de ord som följer – och för det obehag som de skulle kunna väcka.

Men när man formulerar sig med ett neutralt, förstående uttalande uppmuntras motparten att bli mottaglig. Oftast får man ett längre svar än bara ”Ja” eller ”Nej”. Om personen inte tycker att du sätter rätt ord på saken är det i sin ordning. Du kan alltid backa lite och säga: ”Jag sade inte att det var så. Jag sade bara att det verkade så.”

Den sista tumregeln när man sätter etiketter är att man ska göra pauser. När du väl har satt etiketten gäller det att lyssna. Vi har alla en tendens att breda ut oss om det vi just har sagt, att avsluta ”Det verkar som om du gillar den där skjortan” med en specifik fråga som ”Var har du fått tag på den?” Men finessen med en etikett är att den lockar motparten att avslöja sig.

Lita på mig, ta en paus och testa själv. Inled ett samtal och sätt etikett på någon av den andra partens känslor – det spelar ingen roll om det är brevbäraren eller din tioåriga dotter – och håll sedan tyst. Låt etiketten sjunka in.

SKINGRA NEGATIVITET, FÖRSTÄRK POSITIVITET

Att sätta etiketter är en taktisk manöver, ingen strategi, precis som en slev är perfekt för att röra i soppa, men den är inget recept. Hur du sätter ord på saker betyder mycket för din framgång. Om du använder tekniken på rätt sätt identifierar du de inre rösterna i din motparts medvetande och förändrar dem sedan sakta till någonting mer samarbetsvilligt och tillitsfullt, precis som vi förhandlare gör.

Låt oss först prata lite om människans psykologi. I grunden har människors känslor två olika nivåer: "Presentationsbeteendet", det vill säga delen ovanför ytan, som du kan se och höra, och nedanför det den "underliggande" känslan, det som motiverar beteendet.

Tänk dig att farfar är på dåligt humör under släktmiddagen. Presentationsbeteendet är att han är grinig, men den underliggande känslan är en sorg och ensamhetskänsla för att familjen så sällan hälsar på honom.

Goda förhandlare riktar in sig på någon av de underliggande känslorna när de sätter ord på saker. Om de sätter ord på negativa känslor dämpas dessa (eller upplöses i extrema fall), om de sätter ord på positiva känslor förstärks dessa.

Vi ska snart återkomma till den griniga farfadern. Men först vill jag prata lite om ilska.

Som känsla är ilska sällan produktiv – vare sig hos dig eller hos den som du förhandlar med. Den frisätter stresshormoner och neurokemikalier som rubbar din förmåga att utvärdera och reagera adekvat på situationer. Den gör dig först och främst blind för att du är arg, vilket ger dig en falsk känsla av tillförsikt.

Jag menar inte att man ska strunta i negativa känslor. Det kan vara lika

skadligt. Istället bör man försöka locka fram dem. Att sätta etiketter är en värdefull taktik för att dämpa upprörda konfrontationer, för det gör att personen kan stå för sina känslor, istället för att bara fortsätta med att agera ut dem.

På ett tidigt stadium under min karriär som gisslanförhandlare lärde jag mig att det är viktigt att gå rakt på den negativa dynamiken, på ett djärvt men respektfullt sätt.

Jag skulle ställa tillrätta en situation som jag själv hade försatt mig i. Jag hade retat upp FBI:s högsta tjänsteman i Kanada när jag reste in i landet utan att förvarna om det (så att han kunde meddela utrikesdepartementet), en procedur som kallas "country clearance".

Jag visste att jag måste ringa till honom och blidka honom för att reda ut det hela, annars riskerade jag utvisning. De högsta hönsen vill sitta på den högsta pinnen. De vill inte bli respektlöst bemötta. Särskilt inte om de är chefer på en ganska osexig enhet.

"Förlåt mig, Fader, för jag har syndat", sade jag när han svarade i telefonen.

Det blev tyst i luren. Tystnaden varade länge. "Vem är det?" frågade han.

"Förlåt mig, Fader, för jag har syndat. Det är Chris Voss", sade jag. Det var tyst en lång stund.

"Vet din chef om att du är här?"

Jag svarade att han visste det och hoppades på turen. I det här läget var FBI-tjänstemannen i sin fulla rätt att beordra mig att omedelbart lämna Kanada. Men genom att sätta etikett på den negativa dynamiken visste jag att jag hade gjort mitt bästa för att skingra den. Jag hade fått min chans.

"Okej, du har fått tillstånd", sade han till sist. "Jag tar hand om pappersarbetet."

Testa samma sak nästa gång du behöver be om ursäkt för ett idiotiskt misstag. Gå rakt på sak. Det snabbaste och mest effektiva sättet att kvickt upprätta en fungerande relation är att uppmärksamma det negativa och lösa upp det. Varje gång jag hade att göra med familjemedlemmar till gisslan började jag med att säga att jag hade förståelse för att de var rädda.

Och om jag gör fel – vilket ofta inträffar – visar jag alltid förståelse för den andra personens vrede. Jag har upptäckt att frasen ”Jag är en riktig skitstövel” är ett förvånansvärt effektivt sätt att undanröja problem.

Den ansatsen har aldrig slagit fel.

Åter till den gnälliga farfadern.

Han är grinig för att han aldrig får umgås med familjen och för att han känner sig utanför.

På sitt eget dysfunktionella sätt tar han till orda för att påkalla uppmärksamhet.

Vad kan man göra åt saken?

Istället för att påtala hans griniga beteende visar man förståelse för hans sorg utan att döma honom. Man tar tag i problemet innan han gått igång på allvar.

”Vi träffas inte särskilt ofta”, kan du säga. ”Det verkar som om du känner att vi inte uppmärksammar dig tillräckligt mycket och du träffar oss bara någon gång om året, så varför skulle du ta dig tid för vår skull?”

Som du ser är detta ett sätt att visa förståelse för situationen och sätta en etikett på hans sorg. Ta gärna en kort paus efteråt och låt honom smälta och uppskatta ditt försök att förstå vad han känner, och ta sedan chansen att vända situationen genom att föreslå en positiv lösning.

”Det här är väldigt trevligt för oss. Vi vill höra vad du har att säga. Vi vill använda tiden väl när vi umgås med dig, för vi känner att vi inte tar del i ditt liv.”

Forskning har visat att det bästa sättet att hantera negativitet är att observera den, utan att reagera eller döma. Sedan kan man sätta etikett på alla negativa känslor och ersätta dem med positiva, inkännande och lösningsorienterade tankar.

En av mina kursdeltagare på Georgetown University, som kallades TJ och jobbade som biträdande ekonomiansvarig för ett av proffslagen i amerikansk fotboll, Washington Redskins, omsatte sina lärdomar i praktik under en av mina förhandlingskurser.

Just då var USA:s ekonomi körd i botten och många som tecknat sig för säsongsbiljetter till klubbens matcher hoppade av för att spara på utgifterna. Värre var det att laget hade presterat uruselt det föregående året och att flera spelare hade privata problem som var avtändande för deras fans.

Klubbens ekonomichef blev mer och mer orolig – och grinig – för varje dag, och två veckor före säsongsstart klampade han iväg till TJ:s skrivbord och lät en tjock mapp landa på det.

”Läget var bättre igår än det är idag”, sade han, vände på klacken och gick därifrån.

I mappen fanns en lista med namn på fyrtio säsongsbiljettkunder som inte hade betalat, en USB-sticka med ett kalkylblad för var och en av dessa och ett manus med punkter som TJ skulle följa när han ringde upp kunderna.

TJ såg genast att manuset var en ren katastrof. Det började med att han skulle säga att hans kolleger hade försökt ringa i flera månader innan ansvaret för det aktuella kontot hade skjutits över till honom. ”Jag vill informera er om”, stod det, ”att om ni vill ha biljetter till säsongens inledningsmatch mot New York Giants så måste ni betala hela er utestående skuld före 10 september.”

Detta var den korkat aggressiva och tondöva kommunikationsstil som är så typisk för de flesta företag. Den gick ut på att TJ skulle köra med ”jag, jag” och åter ”jag”, utan någon som helst hänsyn till biljettköparnas situation. Ingen empati. Ingen ömsesidighet. Bara: Ro hit med pengarna!

Jag kanske inte ens behöver förklara att direktiven inte fungerade. TJ lämnade meddelanden på kundernas svarare; ingen ringde tillbaka.

Några veckor efter vår kursstart skrev TJ om direktiven. Det var inga jättestora förändringar och han erbjöd inte fansen någon rabatt. Det han gjorde var att lägga till några subtila ordvändningar för att få samtalen att handla om fansen, om deras situation och om deras kärlek till laget.

Laget hade med ens förvandlats till ”DITT lag, Washington Redskins” och syftet med samtalet var att se till att lagets mest värdefulla fans – det vill säga kunderna som inte hade betalat – skulle få närvara när säsongen

startade. ”Alla är medvetna om vilka fördelar som ni i publiken skapar varenda söndag under hemmamatcherna”, skrev TJ. Sedan fortsatte han: ”I dessa svåra tider förstår vi att våra fans har drabbats hårt, och vi finns här för att samarbeta med er”. Sedan bad han kunderna att ringa upp, så att han och de gemensamt kunde diskutera ”enskilda fall”.

Det kan se simpelt ut, men de förändringar som TJ gjorde i manuset riktade in sig på de betalningsskyldiga biljettköparnas djupaste känslor. Han tog upp skulden som de hade till laget, men visade också att laget i sin tur stod i skuld till dem, och genom att sätta etikett på den ekonomiska krissituationen och stressen kring den tog han död på den värsta negativa dynamiken – det faktum att kunderna inte hade betalat – och fick problemet att framstå som lösbart.

Dessa små ändringar bottnade i att TJ hade en omfattande förståelse för vad empati innebär. Med det nya manuset kunde TJ lägga upp betalningsplaner för alla kunderna i god tid före matchen mot Giants. Hur det nästa mötet med ekonomichefen avlöpte? Tonen var betydligt mindre brysk.

RÖJ VÄGEN INNAN DU VISAR RIKTNINGEN

Kommer du ihåg amygdala, den del av hjärnan som skapar rädsla när vi möts av ett hot? Ju förr vi kan avbryta amygdalas reaktion på verkliga eller inbillade hot, desto fortare kan vi röja undan hinder på vägen och framkalla känslor av trygghet, välbefinnande och tillit.

Det gör vi genom att sätta etikett på rädslan. Det är så värdefullt för att rädslan dras fram i ljuset och bleknar, och för att motparten inser att vi har förståelse.

Tänk på det där trapphuset i Harlem. Jag sade inte: ”Det verkar som om ni vill att vi ska låta er gå.” Det kunde vi alla vara överens om stämde. Men det skulle inte ha minskat rädslan inne i lägenheten eller visat empati för deras obehagliga, svåra situation. Det var därför jag riktade in mig på amygdala och sade: ”Det verkar som om ni inte vill tillbaka till fängelset.”

När man väl har satt etiketter på de negativa reaktionerna i motpartens

amygdala och dragit fram dem i ljuset försvagas de. Du kommer säkert att bli chockad av hur snabbt motpartens språk övergår från oroligt till optimistiskt. Empati är en högst effektiv humörstabiliserare.

Det är inte alltid lätt att röja väg, så deppa inte om processen verkar gå långsamt. Den spänningsladdade förhandlingen i Harlem pågick i sex timmar. Många bär på den ena rädslan efter den andra, de är som lager på lager till skydd mot kylan, så det kan ta tid att skala sig fram till tryggheten.

Det fick en annan av mina kursdeltagare som ledde insamlingskampanjer för flickscouterna lära sig. Hon råkade närmast av en slump sätta etikett på sin motparts rädsla.

Det handlade inte om någon som krängde småkakor för flickscouternas räkning; det här var en erfaren insamlingsledare som regelbundet hade fått donatorerna att slanta upp mellan 1 000 och 25 000 dollar. Under åren hade hon utvecklat en mycket framgångsrik teknik för att få sina ”kunder”, vanligtvis förmögna kvinnor, att öppna portmonnän.

Hon brukade bjuda in den potentiella donatorn till sitt kontor, servera lite småkakor som såldes till förmån för flickscouterna, visa ett album med behjärtansvärda bilder och handskrivna brev från projekt som passade den aktuella donatorns profil och sedan ta emot bidrag när donatorns ögon började tåras. Det gick nästan för lätt.

Men en dag stötte hon på den omöjliga donatorn. Så fort damen hade slagit sig ner inne på hennes kontor började min kursdeltagare prata om projekten som hon visste skulle passa besökaren. Men damen ifråga bara skakade på huvudet åt det ena förslaget efter det andra.

Min kursdeltagare blev förvirrad när den halsstarriga donatorn inte visade minsta tendens att vilja lämna bidrag. Men hon höll sina känslor i schack och tog till en metod som hon hade lärt sig under kursmomentet Sätt etikett. ”Jag märker att ni är lite tveksam till de här projekten”, sade hon med en röst som hon hoppades lät stadig och lugn.

Det var som om proppen hade gått ur. Kvinnan sade ivrigt: ”Jag vill att mitt bidrag ska gå raka vägen till olika stödprogram för flickscouter, inte till någonting annat.”

Det bidrog till att göra samtalet mer fokuserat, men när min kursdeltagare tog upp projekt efter projekt som tycktes uppfylla donatorns krav fick hon fortfarande nej.

Min kursdeltagare kände hur damen blev alltmer frustrerad, och eftersom hon ville avsluta mötet i positiv anda för att de skulle kunna träffas igen satte hon en ny etikett: "Det verkar som om ni verkligen är starkt engagerad i det här bidraget och vill hitta exakt rätt projekt som kan öppna liknande möjligheter och livsavgörande erfarenheter som flickscouterna gav er en gång i tiden."

Efter det skrev den "besvärliga" donatorn på en check utan att ens välja ett specifikt projekt. "Ni förstår mig", sade hon när hon reste sig för att gå. "Jag litar på att ni letar reda på rätt projekt."

Rädslan för att hennes pengar skulle användas på fel sätt var den underliggande dynamik som kom i dagen när min kursdeltagare satte etikett den första gången. När hon gjorde likadant igen avslöjades dynamiken bakom allt – att damen ens hade infunnit sig på kontoret berodde på väldigt specifika minnen av den tid då hon själv var flickscout och hur det hade förändrat hennes liv.

Hindret i det här fallet var inte att hitta ett projekt som passade kvinnan. Det var inte heller att hon var ovanligt kräsen och svårflörtad. Det verkliga hindret var att hon behövde känna sig förstådd, känna att den som tog hand om hennes pengar insåg varför hon hade kommit till kontoret och förstod vilka minnen som motiverade henne.

Därför är etiketter så kraftfulla och potentiellt omstörtande, oberoende av vilket samtal man sitter i. Genom att man gräver sig längre ner när man sätter etikett, under det som tycks vara ett berg av småsaker, detaljer och logistik, bidrar man till att avslöja och identifiera den primära känsla som nästan uteslutande driver motpartens beteende. Det är en känsla som på något mirakulöst sätt tycks kunna lösa allt annat när man väl har dragit fram den i ljuset.

BEKÄNN DINA SYNDER

Första dagen på terminen under mina förhandlingskurser vägleder jag mina deltagare genom en inledande övning, ”sextio sekunder, annars dör hon”. Jag spelar gisslantagare och en kursdeltagare ska övertala mig att släppa gisslan inom en minut. Det är en uppvärmning som indikerar vilken nivå deltagarna befinner sig på och som får dem att förstå hur mycket de har kvar att lära sig. (Låt mig berätta en hemlighet: Gisslan blir aldrig fri.)

Ibland får kursdeltagarna hoppa in, men det är svårt att få frivilliga, eftersom de då måste stå inför alla andra och försöka konkurrera med läraren, som har trumf på hand. Om jag ber om en frivillig är det ingen som räcker upp handen. Ni vet själva hur det är. Man känner nästan hur ryggmusklerna knyter sig medan man tänker: ”Snälla, välj inte mig!”

Så jag ber ingen att ställa upp. Jag säger: ”Ifall ni oroar er för att ni ska tvingas ställa upp och spela rollspel med mig inför ögonen på alla andra vill jag bara säga från början … att det kommer att bli förskräckligt.”

När kursdeltagarna har slutat skratta fortsätter jag: ”Och att de som faktiskt ställer upp som frivilliga antagligen får ut mer av det än några andra.”

Det slutar alltid med att jag har fler frivilliga än jag behöver.

Tänk efter: Hur gjorde jag? Jag inledde genom att sätta etikett på mina åhörares rädsla: Hur mycket värre än ”förskräckligt” kan det egentligen bli? Jag avdramatiserar och väntar, låter budskapet sjunka in och får på så sätt någonting ohanterligt att framstå som mindre avskräckande.

Vi har alla instinktivt gjort liknande saker, kanske tusentals gånger. Du börjar kritisera en vän och säger: ”Jag vill inte låta otrevlig, men …” i hopp om att det som följer sedan ska kännas mindre grymt. Eller så säger du: ”Jag vill inte framstå som en skitstövel, men …” och hoppas att din motpart några meningar senare ska säga att du inte är fullt så usel. Det lilla men avgörande misstag som du begår är att förneka det som är negativt. Det gör bara att det känns ännu mer sannolikt.

I rätten använder försvarsadvokater den taktiken med besked när de håller sina inledningsanföranden. De räknar upp allt som deras klient

är anklagad för och lyfter fram allt i fallet som talar emot vederbörande. Den tekniken kallas "ta bort giftgadden". Här försöker jag omvandla den till en procedur som du kan utnyttja och tillämpa systematiskt för att avväpna din motpart när du förhandlar om allt ifrån när det är läggdags för din lille son till stora affärskontrakt.

Första steget är att förutse och högt säga varenda anklagelse som din motpart skulle *kunna* dra fram emot dig, det vill säga att avlägga en syndabekännelse.

Tanken på att avlägga sin syndabekännelse är väldigt främmande för många. Första gången jag tar upp metoden brukar mina kursdeltagare säga: "Åh herregud. Så kan man väl inte göra." Det känns ju tillgjort och självdestruktivt. Det kanske bara gör saken värre, misstänker de. Men då brukar jag påminna dem om att det var precis så vi gjorde den första dagen på kursen, när jag började med att sätta etikett på deras rädsla för att ställa upp i rollspelet om gisslantagande. Då erkänner alla att de inte tänkte på det.

Jag kan ta en av mina kursdeltagare, Anna, som exempel, för jag är väldigt stolt över hur hon använde sina lärdomar från min kurs för att ro hem ett miljonkontrakt.

Anna representerade ett större entreprenadföretag som tog emot uppdrag från den offentliga sektorn. Hennes firma hade vunnit en lukrativ upphandling genom att samverka med ett mindre bolag som vi kan kalla ABC Corp., vars vd hade nära relationer med företrädaren för den myndighet som anlitade de båda företagen.

Men problemen började så fort de hade fått kontraktet. Eftersom ABC:s kontaktnät hade spelat en avgörande roll för att de skulle vinna upphandlingen tyckte ABC att det hade rätt att få en del av kakan oavsett om det fullföljde sin del av avtalet eller inte.

Enligt kontraktet garanterades sysselsättning för nio anställda, men ABC:s insatser minskade gradvis. När Annas företag hade tvingats ta över samtliga ABC:s arbetsuppgifter urartade relationen mellan det och ABC till arga mejl och bitter klagan. Annas företag hade redan små marginaler och tvingades nu förhandla med ABC om en nedskärning till 5,5 personer. Förhandling-

arna gav båda parterna en besk eftersmak. Visserligen upphörde de ilskna mejen, men *all* mejlväxling avbröts på kuppen. Brist på kommunikation är alltid illavarslande.

Några månader efter de jobbiga samtalen krävde kunden en rejäl genomlysning av hela projektet. Annas företag riskerade att förlora mycket pengar om det inte skulle lyckas övertala ABC att gå med på ytterligare personalminskning. Eftersom ABC inte uppfyllde sina förpliktelser enligt avtalet kunde Annas företag ha haft tungt vägande juridiska skäl att avbryta samarbetet med ABC. Men det skulle ha skadat dess prestige inför den viktiga kunden och kunde ha lett till en tvist med ABC.

Ställd inför den utsikten bokade Anna ett möte med ABC där hon och hennes kolleger tänkte informera ABC om att de bara skulle bidra med tre personer. Det var en känslig situation, eftersom ABC redan var missnöjt med den första nedskärningen. Trots att Anna normalt hade framåtanda och självförtroende som förhandlare kunde hon inte sova på flera veckor, eftersom hon var så nervös inför förhandlingarna. Hon måste tvinga fram eftergifter men samtidigt försöka förbättra relationerna. Det var sannerligen ingen lätt uppgift.

För att förbereda sig anlitade Anna sin medförhandlare, Mark. De skrev tillsammans ner alla de anklagelser som ABC skulle kunna dra fram. Relationerna mellan företagen hade varit dåliga länge, så listan var mycket lång. De mest negativa punkterna var lätta att förutse:

”Ni är ett typexempel på att stora entreprenörer alltid försöker tränga undan mindre aktörer.”

”Ni lovade oss alla de där jobben och nu har ni brutit era löften.”

”Ni kunde ha informerat oss om läget för flera veckor sedan, så att vi hade haft chansen att förbereda oss.”

Anna och Mark turades om att spela de båda parternas företrädare. ABC:s representant kom med anklagelser och den andra desarmerade dessa på förhand genom att sätta etiketter. ”När vi är klara med detta kommer ni att tycka att vi är den stora, stygga huvudentreprenören.” Anna övade sig på att säga så, långsamt och tydligt men ändå på ett naturligt sätt. ”Det verkar som om ni tycker att ni från början blev lovade ett specifikt antal

arbetstillfällen", sade Mark. De övade inför en åskådare och finslipade sin tajming. De bestämde i vilket läge de skulle sätta etiketter på motståndarnas farhågor och planerade när de borde lägga in talande pauser. Det var ungefär som på teatern.

När dagen för mötet kom började Anna med att visa förståelse för ABC:s viktigaste invändningar. "Vi erkänner att vi tog med er i projektet med det gemensamma målet att ni skulle leda arbetet", sade hon. "Ni tycker säkert att vi har behandlat er oschyst och att vi har ändrat förutsättningarna under resans gång. Vi kan förstå att ni har den uppfattningen att ni fick vissa löften om jobbet."

Det renderade dem en instämmande nick från ABC:s representant. Anna fortsatte därför med att beskriva huvuddragen i situationen på ett sätt som uppmuntrade ABC-folket att betrakta sitt eget och hennes företag som medlemmar i ett och samma team. Hon späckade sina uttalanden med öppna frågor som visade att hon tänkte lyssna: "Vad tycker ni är viktigt att lägga till här?"

Genom att sätta etikett på farhågorna och be om input kunde Anna locka fram en viktig aspekt på ABC:s oro, nämligen att företaget hade trott att detta skulle bli en mycket lönsam affär, eftersom Annas bolag verkade tjäna så mycket pengar på den.

Det gav Mark en möjlighet att blanda sig i samtalet. Han förklarade att kundens nya krav hade förvandlat hans och Annas företags vinst till en förlust, och det betydde att de hade blivit tvungna att minska ABC:s engagemang ytterligare, till bara tre personer. Angela, som var en av ABC:s representanter, suckade demonstrativt.

"Det verkar som om ni tycker att vi är den stora, stygga huvudentreprenören som försöker tränga ut den mindre aktören", sade Anna och föregrep anklagelsen innan den hade uttalats.

"Nej, nej, så tänker vi inte alls", invände Angela. Genom att hennes känsla blev bekräftad stimulerades hon till att söka samförstånd.

När de negativa synpunkterna och de grövsta anklagelserna låg på bordet kunde Anna och Mark leda in samtalet på själva affären. Lägg noga märke till hur de går till väga, för det är lysande: de visar förståelse för

ABC:s situation men lyckas samtidigt skjuta över ansvaret för att hitta en lösning på det företaget.

"Det verkar som om du har bra koll på hur offentlig upphandling ska fungera", sade Anna och satte därmed en etikett på Angelas expertkunskap.

"Visst – fast jag vet ju att det inte alltid fungerar så", svarade Angela och kände sig stolt över att hennes sakkunskaper värdesattes.

Då frågade Anna hur Angela skulle vilja justera avtalet så att alla tjänade lite pengar på det, vilket drev Angela att erkänna att hon inte såg någon annan utväg än att minska antalet ABC-anställda.

Flera veckor senare förändrades avtalet så att ABC inte längre deltog. Annas företag kammade hem en miljon dollar och kunde åter visa svarta siffror. Men det som var mest överraskande var Angelas reaktion i slutet av det mötet. När Anna hade förklarat att hon bara hade dåliga nyheter att komma med och förstod hur arg Angela måste vara arg fick hon till svar:

"Det här är ju ingen bra situation, men vi uppskattar att ni står för vad som har hänt och vi tycker inte att vi har blivit oschyst behandlade. Ni är inte alls den 'stora, stygga huvudentreprenören'."

Hur reagerade Anna på utfallet av förhandlingarna? "Det var som attan, den där grejen funkar faktiskt!"

Hon har rätt. Som mina läsare just har sett är finessen med att gå rakt på det negativa att det leder in i empatins trygga famn. Vi har alla en inneboende, mänsklig drift att bli förstådda, att knyta an till den som sitter mittemot oss vid bordet. Det förklarar varför Angelas första reaktion när Anna hade satt etikett på hennes rädslor var att beskriva dem nyanserat och detaljerat. Då fick Anna i sin tur utsikt att komma dit hon ville med förhandlingen.

FÅ EN FLYGSTOL NÄR DET ÄR FULLBOKAT

Hittills har vi byggt upp olika färdigheter som om vi arbetade med musikinstrument: Börja med speglingssaxofonen, gå vidare och sätt etiketter med basen och lägg till taktiska avbrott genom att spela en enda ton på

valthornet. Men i verkliga förhandlingar spelar hela ensemblen tillsammans. Du måste alltså lära dig att dirigera.

Att hålla igång spelet på samtliga instrument är krångligt för de flesta. Tiden tycks gå blixtsnabbt. Vad jag tänker göra är att spela en melodi väldigt sakta, så att du urskiljer alla instrument, ton för ton. Jag lovar att du snabbt kommer att märka hur de färdigheter som du har lärt dig förstärker varandra, växer i styrka, bildar klanger, sakta tonar bort och pausar, i perfekt harmoni.

Här är situationen (eller melodin, om man så vill): Min kursdeltagare Ryan B., som var i IT-branschen, skulle flyga från Baltimore till Austin för att skriva på ett stort konsultavtal. Kundens representant hade hattat fram och tillbaka i ett halvår och varit osäker på om han ville ha tjänsterna, men en stor systemkrasch gjorde att han fick problem med sin vd. För att skjuta ifrån sig skulden ringde han till Ryan, medan vd:n satt bredvid, och frågade ilsket varför det tog så lång tid för Ryans bolag att skriva på avtalet. Om Ryan inte var på plats senast fredag förmiddag skulle det minsann inte bli någon affär, hotade han.

Ryan köpte biljett till dagen därpå, som var en torsdag, men ett kraftigt åskväder utbröt i Baltimore. Flygplatsen höll stängt i fem timmar. Ryan skulle uppenbarligen inte hinna med anslutningsflyget från Dallas till Austin. Det värsta var att när han ringde American Airlines strax innan han åkte hemifrån så upptäckte han att anslutningsflyget automatiskt hade bokats om till klockan tre nästa eftermiddag. Det innebar att han med stor sannolikhet skulle missa kontraktet.

När Ryan äntligen kom fram till Dallas klockan åtta på kvällen rusade han till gaten där dagens sista flyg med American Airlines till Austin skulle avgå en knapp halvtimme senare. Hans mål var att komma med på det planet. I värsta fall skulle han tvingas ta ett tidigt flyg nästa dag.

Framför honom i kön till gaten stod ett påfallande aggressivt par och skrek åt personen vid incheckningsdisken, som knappt tittade upp medan hon knappade på sin dator. Hon gjorde uppenbarligen allt för att inte höja rösten mot dem. När hon hade sagt: ”Jag kan tyvärr inte göra någonting” fem gånger gav det ilskna paret till sist upp och lommade iväg.

Till att börja med ska vi se hur Ryan vände det otrevliga samtalet till sin egen fördel. Efter ett praktgräl är det guldläge för en förhandlare, eftersom motparten desperat längtar efter empatisk anknytning. Småle, för redan det ger dig en klar fördel.

"Hej, Wendy, jag heter Ryan. Det verkar som om de där två var upprörda."

Detta sätter etikett på negativiteten och etablerar en empatisk anknytning. Det uppmuntrar i sin tur Wendy att prata lite mer om sin situation och säga saker som Ryan sedan speglar, för att stimulera henne att fortsätta prata.

"Ja, de missade sitt anslutningsflyg. Vi har haft stora förseningar på grund av ovädret."

"Var det ovädret, sade du?"

Wendy förklarar att förseningarna i nordöst har fått dominoeffekt. Ryan sätter etikett på det negativa och speglar svaret för att få henne att lägga ut texten.

"Det verkar ha varit en hektisk dag för dig."

"Det har varit en massa 'missnöjda konsumenter', du vet. Jag förstår dem ju, men jag gillar inte att folk skriker och gapar. Det är många som försöker ta sig till Austin inför stormatchen."

"Vilken stormatch?"

"UT spelar mot Ole Miss fotbollslag, och alla flighter till Austin är fullbokade."

"Är de fullbokade?"

Låt oss ta en liten paus. Hittills har Ryan satt etiketter och speglat för att bygga en relation med Wendy. För henne måste det nog ha framstått som kallprat, eftersom han inte hade bett henne om någonting. Till skillnad från det ilskna paret har Ryan visat förståelse för hennes situation. Hans ordval pendlar mellan "Vad betyder det?" och "Jag hör vad du säger", två olika sätt att uppmuntra henne att prata vidare.

Nu när empati har uppstått ger hon honom lite information som han har användning för.

"Javisst, hela helgen. Fast man vet ju aldrig hur många som verkligen utnyttjar sina biljetter. Ovädret gör nog att många väljer en annan väg."

Här skjuter Ryan till sist in en förfrågan. Men märk väl hur han går till väga: Han är varken påstridig eller kyligt logisk. Med empati och etiketter signalerar han förståelse för hennes situation och placerar underförstått henne och sig själv i samma båt.

”Det verkar som om du har hanterat den här jobbiga dagen med bravur”, säger han. ”Jag råkade också illa ut på grund av ovädret och missade mitt anslutningsflyg. Den flighten är väl antagligen fullbokad, men det kan ju vara som du säger: någon kanske har fått problem på grund av ovädret och missar anslutningen. Går det att kolla om det finns någon ledig plats?”

Lyssna bara på det snygga riffet: Sätt etikett, visa taktisk empati, sätt etikett igen. Först efter det kan du komma med din förfrågan.

Just då säger Wendy ingenting, hon börjar istället knappa på datorn. Ryan, som är angelägen om att inte prata för mycket och gå miste om en möjlig lösning, håller tyst. Efter en halv minut printar Wendy ut ett boardingkort och ger det till Ryan. Hon förklarar att det fanns ett par platser som var reserverade för några som omöjligt kunde hinna fram i tid. Som grädde på moset placerar hon honom i Economy Plus-klassen.

Alltihop tog knappt två minuter!

Nästa gång du hamnar bakom en ilsken kund i butiken eller i kön till incheckningen kan du ägna lite tid åt att spegla och sätta etiketter när det blir din tur. Jag lovar att personalen inte kommer att skrika ”Försök inte manipulera mig!” och få ett vredesutbrott – och i bästa fall går du därifrån med lite mer än du hade väntat dig.

VIKTIGA LÄRDOMAR

När du försöker tillämpa taktisk empati som verktyg i vardagslivet kan du föreställa dig den som ett slags förlängning av all naturlig mänsklig interaktion, inte ett påklistrat konversationsknep.

När vi interagerar med varandra vill vi känna att den andra lyssnar och visar förståelse för vår situation. Oavsett om man förhandlar i affärslivet eller småpratar med expediten i livsmedelsbutikens charkdisk så är grun-

den för en sund mänsklig samvaro att man skapar empatisk anknytning och uppmuntrar sin samtalspartner att berätta mer om sin situation.

Verktygen är med andra ord ingenting annat än en emotionell bästa praxis. De hjälper dig att göra rent hus med den envisa inkompetens som präglar våra mest avgörande samtal i livet. De hjälper dig att knyta an och skapa mer meningsfulla och varma relationer. Att de också kan hjälpa dig att få som du vill är en bonus; det viktigaste målet är det mänskliga samspelet.

Med det i bakhuvudet bör du ta chansen att använda verktygen i alla dina samtal. Jag vet, du kommer att känna dig obekväm och tillgjord i början, men håll ut. Det kändes nog ungefär lika avigt när du höll på lära dig gå.

När du har tagit till dig teknikerna och förvandlat den ansträngda taktiska empatin till en vana, och därefter till en oupplöslig del av din personlighet, ska du tänka tillbaka på följande viktiga lärdomar från det här kapitlet:

» Sätt dig in i din motparts situation. Det fina med empati är att den inte förutsätter att du är överens med den andra (du kanske rentav tycker att vederbörande är skvatt galen). Men om du visar förståelse blir det tydligt att du lyssnar. När det går upp för motparten kanske du får höra en hel del som du har anledning att vilja veta.

» Skälen till att den andra parten *inte* tänker komma överens med dig är ofta starkare än skälen till att han eller hon *tänker* komma överens med dig. Fokusera därför först på att röja undan allt som står i vägen för er överenskommelse. Om du förnekar att det finns stötestenar och negativa sidor blir de bara mer påfallande, så dra istället fram dem i dagsljuset.

» Ta en paus. När du väl har satt en etikett eller speglat vad din samtalspartner sagt ska du låta orden sjunka in. Var lugn, din motpart kommer snart att bryta tystnaden.

» Sätt etikett på motpartens farhågor för att oskadliggöra dem. Vi vill alla prata om trevliga saker, men kom ihåg att ju förr du avbryter aktiviteten i samtalspartnerns amygdala, den del av hjärnan som genererar

rädsla, desto fortare kan du framkalla känslor av trygghet, välbefinnande och tillförsikt.

» Skriv en lista med det värsta som motparten kan tänkas säga om dig och redovisa dem själv högt innan du har fått höra dem. Om du frivilligt sätter dig på den anklagades bänk kan du ta död på den negativa dynamiken innan den hinner rota sig. Och eftersom syndabekännelser ofta låter överdrivna när man avlägger dem själv kommer den andra att känna sig manad att säga emot dig.

» Kom ihåg att du har att göra med någon som vill bli uppskattad och förstådd. Sätt etiketter för att locka fram och förstärka positiva uppfattningar och dynamik.

KAPITEL 4

PASSA DIG FÖR "JA" – LÄR DIG BEHÄRSKA "NEJ"

Låt mig beskriva en scen som vi alla har upplevt. Du är hemma och det är nästan middagsdags när telefonen ringer. Det är förstås en säljare. Han vill att du ska prenumerera på tidskrifter, beställa hem vattenfilter eller köpa djupfryst nötkött från Argentina – det spelar ingen roll vilket, för manuset är alltid likadant. När han har upprepat ditt namn några gånger och kläckt ur sig några plattityder är det dags för själva säljargumenten.

Den hårda införsäljning som nu följer styrs av ett manus med ett flödesdiagram som är utformat för att skära av dina reträttvägar och lotsa dig vidare på en väg där den enda möjliga slutpunkten är "Ja." "Gillar du att dricka ett glas kallt vatten då och då?" "Tja, jovisst, men ..." "Det gör jag med. Och precis som jag gillar du säkert kristallklart, rent vatten, utan kemisk bismak, precis så som Moder Natur har skapat det." "Jodå, för all del, men ..."

Vem är den där typen vars falska leende hörs på rösten som tror att han kan pracka på dig någonting som du inte vill ha, funderar du. Musklerna spänns, din röst låter defensiv och hjärtat börjar bulta hårdare.

Du känner dig som hans villebråd, och det är just vad du är!

Det sista du vill är att säga "Ja", men det är det enda svar du kan ge på frågan: "Dricker du vatten?" Att vara tillmötesgående eller göra eftergifter

känns som ett nederlag även om du talar sanning. Och ”Nej” – det ordet känns som frälsning, som en tillflyktsort. Du blir frestad att säga ”Nej” fast det är så malplacerat, bara för att få höra det ljuva ordet. ”Nej, jag behöver *inte* vatten, varken kolfiltrerat eller något annat. *Jag är kamel!*”

Låt oss fundera en stund på själva säljtekniken. Den är till för att få fram ett ”Ja” till varje pris, som om ”Nej” vore lika med döden. Det rör sig om ett totalt förkastande av ”Nej”, om en fasa för att få höra det ordet. Men i själva verket är ”Ja” ofta ett innehållslöst svar som maskerar ett djupare liggande motstånd (”Kanske” är faktiskt ännu värre). Att sätta press för att få någon att säga ”Ja” leder inte en förhandlare ett dugg närmare målet, det retar bara upp motparten.

Om ”Ja” kan vara så påfallande obehagligt och ”Nej” kan vara en stor lättnad, varför har vi gjort det förstnämnda ordet till favorit och det sistnämnda till demon?

Vi har fått det hela om bakfoten. För skickliga förhandlare är ”Nej” rena guldgruvan. Negationen öppnar en fantastisk möjlighet för dig och motparten att reda ut vad du verkligen vill genom att stöka undan det som du inte vill. ”Nej” är ett tryggt val som vidmakthåller status quo; det ger en tillfällig vilopaus och känsla av kontroll.

I något skede av sin utveckling måste alla förhandlare lära sig att hantera ”Nej”. När du väl inser den reella psykologiska dynamiken bakom ordet kommer du att älska det. Det handlar inte bara om att du slutar vara rädd för det, utan om att du lär dig vad det kan göra för dig och hur du kan bygga överenskommelser på det.

”Ja” och ”Kanske” är ofta ingenting värda. ”Nej” förändrar däremot alltid samtalets inriktning.

ALLA FÖRHANDLINGAR BÖRJAR MED ”NEJ”

Min fascination för ”Nej” och alla dess skiftande nyanser går tillbaka till ett samtal som jag hade några månader innan jag började arbeta som förhandlare.

Jag inledde min karriär inom FBI som medlem i SWAT-teamet vid Pittsburgh-avdelningen, men efter knappt två år förflyttades jag till New York, där FBI knöt mig till den terroristbekämpande specialstyrkan Joint Terrorism Task Force (JTTF). Det var ett fantastiskt jobb: Vi tillbringade dagar och nätter med att spåra upp misstänkta terrorister, analysera deras celler och utvärdera när och hur de eventuellt skulle slå till. Vi löste upp knutar av mänsklig vrede mitt i USA:s största stad och fattade livsavgörande beslut om vilka som verkligen var farliga och vilka som kom med tomma hot. Jag var fascinerad av det jobbet.

Ända sedan min första dag på byrån hade jag varit besatt av krishantering. Jag fängslades av det akuta i uppgiften. Riskerna var stora. Människoliv stod på spel.

Det emotionella landskapet var komplext, växlingsrikt och ofta motsägelsefullt. För att lyckas få gisslan fri helt oskadd måste förhandlaren utforska gisslantagarens motiv, sinnestillstånd, intelligens och känslomässiga styrkor och svagheter. Förhandlaren skulle samtidigt spela rollen som mobbare, medlare, pådrivare, frälsare, biktfader, anstiftare och fredsmäklare – och det är bara några av rollerna.

Jag tyckte att jag var som klippt och skuren för dem allesammans.

Några veckor efter det att jag hade kommit till Manhattan stod jag framför ett skrivbord som tillhörde Amy Bonderow, chef för FBI:s krisförhandlingsteam i New York. Jag visste inte ett jota om förhandling, så jag bestämde mig för att gå rakt på sak.

”Jag vill jobba som gisslanförhandlare”, sade jag.

”Det vill alla – har du någon utbildning?” frågade hon.

”Nej”, sade jag.

”Några meriter, då?”

”Nix”, svarade jag.

”Någon erfarenhet?” frågade hon.

”Nej”, svarade jag.

”Har du examen i psykologi, sociologi eller *någonting* som har med förhandlingar att göra?”

”Nej.”

”Du har just besvarat din egen fråga”, sade hon. ”Nej. Nu kan du gå.”

”Ska jag gå?” protesterade jag. ”Menar du allvar?”

”Japp. Med andra ord: ’Lämna mig i fred.’ Alla vill bli gisslanförhandlare, och du har varken något CV, någon erfarenhet eller några färdigheter. Vad skulle du säga om du var jag? Det fattar du själv: Nej.”

Jag stod som fastfrusen och tänkte: Det är inte så här min karriär som förhandlare ska sluta. Jag hade stirrat ut terrorister; jag tänkte inte bara gå min väg och aldrig komma tillbaka.

”Kom igen”, sade jag. ”Det måste finnas *någonting* som jag kan göra.”

Amy skakade på huvudet och skrattade till så där ironiskt som man gör för att visa att man inte tror att motparten har ett dugg på fötterna.

”Jag ska säga dig en sak: Det finns en sak du kan göra. Ställ upp som frivillig vid en stödlinje för självmordsbenägna. Sedan kan du komma tillbaka hit. Men jag ger inga löften, uppfattat?” sade hon. ”Och nu vill jag verkligen att du går härifrån.”

Mitt samtal med Amy fick mig att bli medveten om hur komplexa och subtila samtal kan vara, vilken slagkraft vissa ord har och vilka till synes svårgripbara känslomässiga sanningar som ofta finns bakom till synes oskyldiga meningsutbyten.

Många går i fällan och tar andras yttranden bokstavligt. Jag började inse att all kraft att påverka finns i spelet som finns bakom det spel som människor deltar i när de samtalar.

Under vårt samtal insåg jag att ordet ”Nej” – som kan verka rakt på sak och entydigt – egentligen inte var så enkelt. Under åren har jag ofta tänkt tillbaka på det samtalet och återupplevt Amys upprepade, blixtsnabba avspisningar. Men hennes ”Nej” var bara en ingång till ”Ja”. De gav henne – och mig – tid att omformulera, anpassa oss och revidera, och skapade i själva verket förutsättningar för det enda ”Ja” som hade betydelse.

Medan jag var placerad vid JTTF jobbade jag tillsammans med en polis vid NYPD som hette Martin. Han var en hårdhudad typ, och så fort man bad honom om någonting svarade han med ett kort ”Nej”. När jag hade

lärt känna honom lite bättre frågade jag honom varför. "Chris", svarade han stolt, "ett polisbefäl ska alltid säga 'Nej'."

I början tänkte jag att det tydde på bristande fantasi att automatiskt svara på det sättet. Men sedan insåg jag att jag gjorde likadant med min tonårige son, och efter att jag hade sagt "Nej" märkte jag att jag ofta blev mer öppen för vad han hade att säga.

Det berodde på att jag hade sagt ifrån och kunde koppla av. Då blev det genast lättare att överväga olika möjligheter.

"Nej" är *början* på förhandlingen, inte *slutet*. Vi har fått lära oss att frukta ordet "Nej". Men det är snarare ett uttryck för observation än för fakta. Det betyder sällan "Jag har tänkt igenom alla fakta och gjort ett rationellt val." I stället är "Nej" ofta ett beslut, inte sällan tillfälligt, som syftar till att upprätthålla status quo. Förändring är skrämmande, och ett "Nej" ger en viss frist från det som är skrämmande.

Jim Camp ger i sin utmärkta bok *Start with NO*[1] sina läsare rådet att tillåta motståndaren (hans ord för motpart) att säga "Nej" i början av en förhandling. Han kallar detta "vetorätt". Han konstaterar att människor är beredda att slåss in i döden för sin rätt att säga "Nej", så om man ger dem den rätten blir förhandlingsmiljön nästan automatiskt mer konstruktiv och samarbetsinriktad.

När jag läste Camps bok insåg jag att vi gisslanförhandlare hade känt till den saken i många år. Vi hade lärt oss att det snabbaste sättet att få en gisslantagare att komma ut var att ta sig tid att prata ut vederbörande istället för att "kräva" kapitulation. Om man krävde kapitulation, "beordrade" någon att komma ut, slutade det alltid med en långdragen väntan och i värsta fall bidrog det rentav till dödsfall.

Det handlar ytterst om ett djupt, universellt, mänskligt behov av självbestämmande. Om du låter någon behålla sin rätt till självbestämmande, genom att tydligt hänvisa till rätten att säga "Nej" till olika alternativ, lugnar känslorna ner sig, besluten blir mer effektiva och motparten kan överväga förslagen. Den andra får ta tag i dem och vrida och vända på dem. Det ger dig dessutom tid att fördjupa resonemang eller väga dina ord för att övertyga din motpart om att ditt justerade förslag är mer fördelaktigt än status quo.

Riktigt vassa förhandlare strävar efter att få ”Nej”, eftersom de vet att de verkliga förhandlingarna oftast börjar så.

Att artigt säga ”Nej” till den andra (vi ska titta närmare på det i kapitel 9), lyssna lugnt på ett ”Nej” och bara låta motparten veta att att det går fint att säga ”Nej” har en positiv inverkan på förhandlingen. Faktum är att din inbjudan till motparten att säga ”Nej” har en otrolig förmåga att riva hinder och röja väg för fruktbar kommunikation.

Det innebär att du måste träna dig att uppfatta ett ”Nej” som någonting annat än avvisande. När någon säger ”Nej” ska du mentalt tolka ordet i någon av dess alternativa – och mycket mer verklighetsförankrade – bemärkelser:

» Jag är inte redo att gå med på det.

» Du gör mig illa till mods.

» Jag förstår inte.

» Jag tror inte att jag har råd med det.

» Jag vill någonting annat.

» Jag behöver mer information.

» Jag vill diskutera det med någon annan först.

Efter att ha gjort en paus ska du ställa lösningsbaserade frågor eller helt enkelt sätta motsvarande etiketter:

”Vad är det som inte fungerar för dig?”

”Vad behöver du för att det ska fungera?”

”Det verkar som om någonting stör dig.”

Folk har ett behov av att säga ”Nej”. Så sitt inte och hoppas att det ska komma i något läge, utan få din motpart att säga det så tidigt som möjligt.

BESÖK MOTPARTENS VÄRLD FÖR ATT ÖVERTYGA

Jag ska be att få presentera en kille som heter Johan Företagare. Han håller på att förbereda sig för en förhandling. Du har säkert stött på honom förut. Han är typen som alltid förbereder sig ordentligt, han har antecknat varenda strategi som beskrivs i boken *Getting to Yes* och lärt sig den utantill. Han är mer än redo att tillämpa den på personen som sitter mitt emot honom vid förhandlingsbordet. Johan kastar en hastig blick i spegeln på sin exklusiva kostym och fantiserar om vilka bra saker han kommer att säga och vilka tjusiga diagram och kurvor som ska backa upp hans ord och få motparten – hans motståndare – att erkänna sig besegrad och ge upp. Han känner sig som Russell Crowe i *Gladiator*. Han är Mannen med stort M.

Låt mig berätta en liten hemlighet: Inga av de där förberedelserna spelar någon som helst roll. Hans förhandlingsstil handlar bara om jag, jag, jag; ego, ego, ego. När de som sitter mitt emot honom vid förhandlingsbordet uppfattar sådana signaler kommer de att bestämma sig för att det bästa är att artigt och bakslugt ge tusan i Stålmannen … och rätt och slätt säga ”Ja”!

”VA?” säger du antagligen nu.

Visst, det ord som de uttalar kommer att vara ”Ja”, men det ordet är bara ett verktyg för att få honom att komma ner på jorden. Senare tänker de slingra sig ur det hela, hänvisa till ändrade förutsättningar, finansieringsproblem eller vädret. Just nu vill de bara slippa alltihop, för Joe övertygar dem inte om någonting alls; han övertygar bara sig själv.

Nu ska jag berätta en hemlighet till. Det finns i själva verket tre olika sorters ”Ja”: Det förrädiska, det försumbara och det förpliktande.

Ett förrädiskt ”Ja” vittnar om att motparten planerar att säga ”Nej”, men tycker att ”Ja” är en enklare utväg eller ett listigt sätt att hålla igång samtalet för att få mer information eller vinna någon annan fördel. Ett försumbart ”Ja” är i huvudsak innehållslöst, ett reflexmässigt svar på en svart-eller-vitt-fråga. Ibland kan det användas för att gillra en fälla, men oftast är det bara ett skenbart medgivande som egentligen inte lovar någonting.

Ett förpliktande ”Ja” är guld värt, det är en genuin bekräftelse som leder till handling; får du ett sådant ”Ja” vid förhandlingsbordet slutar det med att ett avtal sluts. Ett förpliktande ”Ja” är vad du vill ha, men alla tre sorternas ”Ja” låter ungefär likadant, så lär dig att känna igen vilket det är fråga om.

Överallt på jorden är människor vana vid att bli pressade att säga ett förpliktande ”Ja”, det är ett villkor för att de ska få mer information. Därför har många blivit mästare på att använda ett förrädiskt ”Ja”. Det är precis vad Johan Företagares förhandlingsparter gör: de släpper ifrån sig ett förrädiskt ”Ja” bara för att få höra mer.

Oavsett om man talar om ”säljsnack” eller ”engagemang” eller någonting annat så vet goda förhandlare att deras uppgift inte är att göra ett bejublat framträdande under överläggningarna, utan att på ett smidigt sätt leda sin motpart fram till insikten om att det finns ett gemensamt mål som ska uppnås.

Lita på mig, för jag lärde mig den läxan vid ett speciellt tillfälle.

Två månader efter mitt samtal med Amy började jag göra jourtjänst på HelpLine,, ett nödnummer för personer som befann sig i en akut livskris. Tjänsten hade startats av Norman Vincent Peale.

Grundregeln var att varje samtal fick pågå i högst tjugo minuter. Om man kunde sitt jobb behövde man inte mer tid för att få människor att avstyra sina självmordsplaner. Vi hade en lång lista med organisationer dit vi hänvisade folk för att de skulle få mer hjälp. Vår insats var bara en första hjälpen-åtgärd – det gällde att plåstra om folk och skicka dem vidare till rätt instans.

Men bara cirka 40 procent av alla samtal kom från människor som faktiskt befann sig i akut kris. Vi hade många kontakter som ringde upprepade gånger. Det var inte sällan gravt dysfunktionella personer, energitjuvar som ingen annan orkade lyssna på.

Vi skrev en lista med namn på personer som ringde oss i ett kör, och fick man någon av dem på tråden skulle man först och främst kolla om det var det första samtalet för dagen; det var bara tillåtet att ringa en gång per dygn och person. Detta visste våra uppringare. De sade ofta: ”Tjena,

det är Eddie. Jag har inte ringt förut idag. Kolla själv din lista. Så du måste prata med mig."

Eftersom jag främst jobbade där för att förkovra mig tyckte jag om sådana tjatsamtal. De var en utmaning, och jag gillade att lösa problem. Jag tyckte att jag var riktigt duktig på det. Jag kände mig rentav som en stjärna.

När det blev dags för utvärdering efter min provperiod fick jag en personlig bedömare som hette Jim Snyder. Han var veteran inom hjälplinjeverksamheten och mycket godhjärtad; enda problemet var att han älskade att skoja. Jim insåg att det största problemet för frivilliga som jobbade på hjälplinjer var att de riskerade att bli utbrända, så han satsade på att göra jobbet roligt. Jim och jag blev kompisar.

När det var min tur väntade Jim tills jag fick ett samtal och gick sedan in i övervakningsrummet, där bedömarna kunde lyssna på våra samtal. Nu var det en av mina stammisar som ringde, en taxichaufför som var rädd för att gå ut och som hade gott om tid att förklara det för mig. Energitjuven (som hette Daryl) började dra sin eviga litania om att han skulle förlora sitt hus och därmed sin vilja att leva för att han inte kunde ta sig iväg och jobba.

"Allvarligt talat, när försökte någon senast skada dig ute på gatan?" frågade jag.

"Tja, jo, det var ju rätt länge sedan det hände", erkände Daryl.

"Hur länge sedan?"

"Jag kan inte komma ihåg det exakta datumet, Chris. Det var väl något år sedan."

"Då kan man säga att yttervärlden inte har varit alltför vrång emot dig, eller hur?"

"Nej", svarade Daryl. "Den har väl inte det."

Så där höll vi på ett tag, och jag fick honom att bekräfta att de flesta här i världen har väldigt lite att vara rädda för. Jag var nöjd med min insats; jag hade lyssnat på Daryl och tillämpat "CareFronting", det lite fåniga namn som vi använde för att bestämt men ändå vänligt hålla tillbaka våra återkommande uppringare.

Samtalet flöt på och vi hade god kontakt med varandra. Jag fick till och med Daryl att skratta ett par gånger. När jag var klar med honom kunde han inte längre komma på en enda orsak till att han inte borde gå ut.

”Tack så mycket, Chris”, sade Daryl innan han lade på luren. ”Tack för att du gör ett så bra jobb.”

Innan jag gick för att träffa Jim lutade jag mig bakåt i stolen och njöt av komplimangen. Hur ofta får man höra sådant från en människa i nöd? reflekterade jag. Sedan reste jag mig och släntrade iväg mot övervakningsrummet. Jag höll på att spricka av stolthet och skulle ha dunkat mig själv i ryggen om jag hade kunnat.

Jim gjorde en gest mot stolen mittemot och log brett mot mig medan jag slog mig ner. Jag log dubbelt så brett tillbaka.

”Jaha, Chris”, sade han och fortsatte att le. ”Det där var nog ett av de sämsta samtal jag någonsin har hört.”

Jag bara stirrade på honom och tappade hakan.

”Jim, hörde du inte att Daryl gratulerade mig?” frågade jag. ”Jag pratade honom ut ur situationen. Jag bröt den onda cirkeln.”

Jim log – just då avskydde jag det där leendet – och nickade.

”Det är ett av tecknen, för de borde gratulera sig själva innan de lägger på luren”, sade han. ”De behöver inte gratulera dig. Det säger mig att du gick till överdrift. Om de tycker att det var du som gjorde hela jobbet – att du tog död på idén – hur ska de då kunna hjälpa sig själva? Jag vill inte låta för hård, men du var faktiskt urusel.”

När jag lyssnade på Jim fick jag det där suget i magen som man får när man tvingas acceptera att någon som avspisar en har fullständigt rätt. Daryls reaktion hade varit ett slags ”Ja”, men det var allt annat än ett genuint förpliktande ”Ja”. Han hade inte lovat göra någonting alls. Hans ”Ja” var till för att få mig att må bra så att jag skulle lämna honom i fred. Daryl kanske inte visste om det, men hans ”Ja” var så förrädiskt det kunde bli.

Som ni förstår handlade hela samtalet om mig och mitt ego, inte om uppringaren. Men det enda sättet att få dessa uppringare att göra någonting åt sin situation var att låta dem ta över samtalet och tro att de själva

drog slutsatserna som ledde till de nödvändiga åtgärderna, och att rösten i andra änden bara förmedlade dessa insikter.

Om du använder alla dina färdigheter för att upprätta kontakt, skapa samförstånd och knyta an till din motpart är det bra, men anknytningen är i grunden ingenting värd om den andra parten inte känner att han eller hon har lika mycket ansvar, eller till och med är helt och hållet ansvarig, för att bygga upp relationen och ta fasta på de nya idéerna.

Jag nickade eftertänksamt. Luften hade gått ur mig.

"Ett av de sämsta samtalen, säger du?" sade jag till Jim.

"Just det."

Efter det jobbade jag hårt för att lägga om stil. Jag ställde så många frågor och läste så mycket om detta att jag snart fick i uppdrag att leda två kurstillfällen för nya volontärer vid HelpLine. Det första handlade om aktivt lyssnande och det andra om CareFronting.

Jag fattar, säger du. Det handlar inte om mig. Vi måste övertala dem utifrån deras perspektiv, inte vårt. Men hur?

Det gäller att börja med deras mest grundläggande behov.

I alla förhandlingar och överenskommelser utgår resultatet från någon annans beslut. Om vi får för oss att vi kan kontrollera eller styra denna någons beslut genom kompromisser och logik går vi sorgligt nog miste om oerhört stora värden. Men även om vi inte kan kontrollera andras beslut kan vi påverka dem genom att förflytta oss till deras värld och se och höra exakt vad de är ute efter.

Alla som du möter drivs av två primära behov, även om de kan vara olika starka från person till person: behovet av trygghet och behovet av att känna att man har kontroll. Om du tillgodoser dessa behov är du på god väg att lyckas.

Som framgick av mitt samtal med Daryl går det inte att logiskt *övertyga* någon om att han eller hon är trygg eller har kontroll. De primära behoven är akuta och ologiska, så försöker du prata omkull din motpart kommer det bara att leda till att han eller hon drar sig ur alltihop med hjälp av ett förrädiskt "Ja".

Att vara ”trevlig” och visa låtsad sympati är ofta lika misslyckat. Vi lever i en tid som hyllar trevlighet i olika former. Vi uppmanas att vara trevliga och att alltid och i alla situationer respektera andras känslor.

Men i förhandlingssammanhang riskerar trevligheten att slå tillbaka mot dig. Att använda trevlighet som ett knep är fantasilöst och manipulativt. Vem har inte suttit med skägget i brevlådan efter att ha mött en ”trevlig” försäljare och gått på en blåsning? Om du använder konstlad trevlighet kommer ditt påklistrade leende att väcka minnen av sådana situationer.

Istället för att satsa på logik eller falska leenden når du ditt mål genom att inbjuda till ett ”Nej”. Det är ordet som får personen som säger det att känna trygghet och uppleva sig som herre över situationen. ”Nej” inleder samtal och skapar en frist som gör att du kan nå fram till ett slutgiltigt, förpliktande ”Ja”. Ett ”Ja” som kommer för tidigt är ofta bara en billig, förrädisk undanmanöver.

Ungefär fem månader efter det att Amy Bonderow hade bett mig att ”gå härifrån” stannade jag till utanför hennes kontor och berättade att jag hade jobbat som volontär på HelpLine.

”Har du?” frågade hon och log förvånat. ”Jag säger samma sak till alla, och de brukar aldrig ta mig på orden.”

Det visade sig att Amy hade börjat sin karriär med att jobba ideellt på samma ställe. Hon pratade med mig om några personer som nu visade sig vara våra gemensamma vänner. Vi skrattade åt Jim.

Plötsligt tystnade Amy och såg allvarligt på mig. Jag stod och trampade på stället medan hon gjorde en paus. Sedan log hon igen.

”Nästa lediga befattning är din.”

Vid den tiden fanns det fem andra som var ute efter samma jobb, människor som hade akademiska examina i psykologi, erfarenhet och meriter. Men jag var på väg till nästa gisslanförhandlingskurs vid FBI-akademin i Quantico, Virginia, före alla andra. Då började formellt min karriär som förhandlare.

ETT SKYDDANDE "NEJ"

Tänk tillbaka på telefonförsäljaren som jag presenterade i början av det här kapitlet. Det uppenbara svaret på hans fråga – "Gillar du att dricka ett glas kallt vatten då och då?" – är "Ja", men det enda du vill göra är att skrika "Nej!" Efter en sådan fråga vet du redan att resten av samtalet kommer att bli riktigt jobbigt.

Det visar i ett nötskal de inneboende motsägelserna i det värde vi åsätter "Ja" respektive "Nej". Oavsett när vi förhandlar råder det inget tvivel om att vi vill avsluta med ett "Ja". Men vi gör misstaget att blanda ihop det där slutgiltiga "Ja" och dess värde med det generella värdet hos ordet "Ja". Och eftersom vi betraktar "Nej" som motsatsen till "Ja" förutsätter vi att "Nej" alltid är dåligt.

Ingenting kan vara mindre sant. Att säga "Nej" ger personen som uttalar ordet en känsla av trygghet och kontroll. Du ställer en fråga som lockar fram ett "Nej", och genom att avvisa dig känner motparten att han eller hon visar vem som bestämmer. Goda förhandlare välkomnar – och till och med inbjuder till – ett bestämt "Nej" att börja med, som ett tecken på att den andra personen är engagerad och tänkande.

Men om du satsar stenhårt på att få ett "Ja" redan från början blir motparten defensiv, misstänksam och nervös. Därför förklarar jag för mina kursdeltagare att om man försöker sälja någonting ska man aldrig börja med "Har du tid i några minuter?" Säg istället: "Ringer jag olägligt?" Då får du antingen svaret "Ja, det passar inte just nu", följt av ett annat förslag eller en uppmaning att dra åt skogen, eller så får du ett "Nej, det går bra nu" och total uppmärksamhet.

Gör följande övning: Nästa gång en telefonförsäljare ringer till dig kan du skriva ner de frågor som han eller hon ställer. Jag lovar att du kommer att upptäcka att din känsla av obehag har ett direkt samband med hur snabbt vederbörande försöker få dig att säga "Ja".

Min kollega Marti Evelsizer var den som först fick mig att upptäcka varför "Nej" är mycket bättre än "Ja".

Marti var på den tiden FBI:s krisförhandlingskoordinator i Pittsburgh. Hon var ett energiknippe och ett geni på förhandlingar, vilket gjorde att hon var mycket respekterad både på byrån och av den lokala poliskåren. Men människor är av naturen avundsjuka, och hennes närmaste överordnade var inget undantag. Hennes framgång överskuggade hans och det gjorde att han kände sig hotad.

Avundsjukan tog överhanden när Pittsburgh-polisens gisslanförhandlingsteam erbjöd henne en plats i den kommitté som valde ut nya rekryter. Att hon blev tillfrågad före sin chef var oväntat.

Då bestämde chefen sig för att avskeda henne. Enligt honom var det för att hon hade negligerat sina ordinarie uppgifter. Men det var i själva verket för att hon utgjorde ett hot.

När Marti satt i samtal med chefen för att officiellt bli avpolleterad hade hon inte mycket att välja på. Han var i sin fulla rätt att göra som han ville.

Marti berättade att hon hade funderat över flera olika scenarier. Hon övervägde att gå rakt på hans avundsjuka och dra fram den i ljuset, eller förklara att utnämningen skulle vara en fjäder i hatten för FBI: ”Vill du inte att din avdelning ska få beröm för sin expertis?”

Men när de väl satt i mötet hade hon kommit på en av de mest slagkraftiga ”Nej”-orienterade, utstuderade frågor som jag någonsin har hört.

”Vill du att det här ska bli pinsamt för FBI?” frågade hon.

”Nej”, svarade han.

”Vad vill du att jag ska göra då?” sade hon.

Han lutade sig bakåt i sin femtiotalsstol i läderimitation som gnisslade obehagligt så fort han rörde sig. Han tittade på henne över glasögonens kant och nickade knappt märkbart. Det var han som hade kontrollen.

”Du får behålla ditt uppdrag”, sade han. ”Men se till att det inte inkräktar på dina övriga arbetsuppgifter.”

Minuten därpå gick Marti därifrån och hade kvar sitt jobb.

När jag hörde talas om vad Marti hade gjort tänkte jag: ”Där satt den!” Genom att avkräva sin chef ett ”Nej” hade hon lockat in honom på det territorium där det var han som bestämde. Sedan förstärkte hon hans

känsla av trygghet och makt med en fråga som inbjöd honom att avgöra vilket hennes nästa drag skulle bli.

Det viktiga är att Marti inte bara godtog ett ”Nej”, hon sökte det aktivt och tog sedan fasta på det.

Vid en säljkonferens som hölls för en tid sedan frågade jag deltagarna vilket ord de var mest rädda för. De ropade unisont: ”Nej!” För dem – och för de allra flesta – betyder ”Nej” bara en enda sak: Diskussionen är avslutad.

Men det stämmer inte alls.

”Nej” är inget misslyckande. Om man använder ordet strategiskt är det ett svar som öppnar en väg framåt. Att komma till en punkt där du inte längre är vettskrämd för ordet ”Nej” är befriande och någonting som alla förhandlare måste sträva efter. För om din värsta mardröm är ”Nej” kan du inte förhandla. Du är bakbunden. Det är kört.

Låt oss dissekera ”Nej”. Det är ett sätt att bekräfta sin självständighet. Det är inget maktbruk eller maktmissbruk, inte ett tecken på tjurskallighet och inte slutet på förhandlingen.

”Nej” öppnar i själva verket ofta diskussionen. Ju förr du säger ”Nej”, desto snarare är du redo att se alternativ och möjligheter som du tidigare inte uppfattade. Att säga ”Nej” sporrar ofta människor till handling, eftersom de känner att de har skyddat sig och nu tänker försöka ta vara på eventuella möjligheter.

Ända sedan jag själv lyckades skingra mystiken kring ”Nej” har jag fascinerats av de idéer, föreställningar och minnen som människor förknippar med ordet. För mig är det som att se en film eller en musikvideo från 1980-talet för femtielfte gången. Man kan identifiera sig med upplevelsen – men samtidigt är man medveten om att världen och man själv har förändrats.

Idag lär jag mina kursdeltagare att se realistiskt på ”Nej”. ”Nej” varken skadar dem eller deras förhandlingsparter, det skyddar och gynnar alla som deltar i samtalet. ”Nej” skapar trygghet och en känsla av kontroll. Det är en förutsättning för ett framgångsrikt och genomförbart slutresultat. ”Nej” är en paus, en knuff i rätt riktning och en möjlighet för den som säger det att formulera vad han eller hon faktiskt vill.

Som du ser är "Nej" en riktig tusenkonstnär.

» "Nej" gör att de verkliga problemen dras fram i ljuset.

» "Nej" skyddar människor från att fatta ogenomtänkta beslut – och ger dem chansen att rätta till sådana.

» "Nej" drar ner tempot så att människor hinner smälta sina beslut och de överenskommelser som görs.

» "Nej" hjälper människor att känna sig trygga och väl till mods och får dem att tycka att de har kontroll över sina beslut.

» "Nej" får alla att anstränga sig och ta nya tag.

En av mina kursdeltagare, Ben Ottenhoff, som hade en ledande ställning inom politiskt kampanjarbete, visade tydligt hur viktig den lärdomen är. Han hade i åratal hållit sig till ett traditionellt manus som följde "Ja-mönstret" för att samla in pengar till republikanska kongresskandidater.

KAMPANJARBETAREN: Hej, jag söker John Smith.

JOHN SMITH: Ja, det är jag.

KAMPANJARBETAREN: Jag ringer för XYZ-kommitténs räkning och jag skulle vilja ställa några viktiga frågor om din syn på landets ekonomi just nu. Tycker du att bensinpriset är för högt?

JOHN SMITH: Ja, bensinen är alldeles för dyr och det går ut över min familj.

KAMPANJARBETAREN: Tycker du att det demokratiska partiet har någon skuld till problemet med det höga bensinpriset?

JOHN SMITH: Ja, president Obama är dålig.

KAMPANJARBETAREN: Tycker du att vi behöver en förändring i november?

JOHN SMITH: Ja, det gör jag.

KAMPANJARBETAREN: Kan jag få ett bidrag så att du kan bli en del av den förändringen?

Teoretiskt ska alla "Ja"-svaren bygga upp en arsenal av positivitet som exploderar i donationer när man väl ber om sådana i slutet av samta-

let. Problemet var att manuset som följde ”Ja-mönstret” hade gett dålig utdelning i flera år. Samtliga steg på vägen fick ”Ja” till svar, men ändå slutade det hela alltid med ett ”Nej”.

Sedan läste Ben Jim Camps bok *Start with NO*, som ingick i litteraturen på min kurs, och då började han undra om ”Nej” kunde vara ett verktyg för att få fler donationer. Ben visste att det skulle bli svårt att be kampanjarbetarna ute på fältet att på ett vänligt sätt öppna en utväg ur samtalen med tilltänkta donatorer. Det stred mot allt som de hade fått lära sig. Men eftersom Ben är klok bytte han inte manus över hela linjen, utan lät en mindre grupp bland kampanjarbetarna testa ett ”Nej”-orienterat manus.

KAMPANJARBETAREN: Hej, jag söker John Smith.

JOHN SMITH: Ja, det är jag.

KAMPANJARBETAREN: Jag ringer på uppdrag av XYZ-kommittén och jag skulle vilja ställa några viktiga frågor om hur du ser på den ekonomiska situationen just nu. Tycker du att vi har en bra framtid om allt förblir likadant som hittills?

JOHN SMITH: Nej, allt kommer bara att bli värre.

KAMPANJARBETAREN: Tänkte du sitta och se på medan president Obama tar över i Vita huset i november utan att göra någonting åt saken?

JOHN SMITH: Nej, jag kommer att göra allt jag kan för att det inte ska hända.

KAMPANJARBETAREN: Ifall du vill göra någonting redan idag för att det inte ska hända kan du donera till XYZ-kommittén, som jobbar hårt för att förhindra det.

Ser ni hur kampanjarbetaren klart och tydligt byter ut ”Ja” mot ”Nej” och erbjuder sig att ta emot en donation om John Smith skulle vilja skänka den? John Smith hamnar i förarsätet; det är han som bestämmer. Och det fungerar! Allt tog en anmärkningsvärd vändning, och det visade sig att ”Nej”-manuset ledde till *en ökad avkastning på 23 procent.*

Det enda tråkiga med Bens historia är att trots de kraftigt förbättrade resultaten kunde han inte införa manuset bland alla sina kampanjarbeta-

re. Det stred emot kampanjarbetets invanda rutiner och de som hade jobbat länge gillade den falska trygghet som ”Ja”-manuset gav dem. Geniala lösningar vinner sällan första gången man testar dem, eller hur?

Ett förhandlingsgeni som man inte kan förbigå är Mark Cuban, miljardären som äger basketlaget Dallas Mavericks. Jag brukar citera något av det klokaste han har sagt om förhandlingskonsten för mina kursdeltagare: ”Vartenda ’Nej’ för mig närmare ett ’Ja.’” Men sedan påminner jag dem om att det inte alltid är så lätt att trolla fram de där ”Nej”-svaren som krävs för att komma hela vägen till ett ”Ja”.

Det är stor skillnad mellan att få motparten att känna att han eller hon kan säga ”Nej” och att faktiskt få vederbörande att uttala ordet. Ibland, om du pratar med någon som helt sonika inte lyssnar, är enda sättet att nå fram till personen att väcka ilska och få ett ”Nej” till svar.

Ett bra sätt att göra det är att beskriva personens känslor eller önskningar på fel sätt. Du säger någonting som du vet inte stämmer, till exempel: ”Det verkar som om du verkligen vill sluta på ditt jobb”, fast du är säker på att personen vill stanna. Då tvingar du honom eller henne att lyssna och söka lättnad genom att rätta dig och säga: ”Nej, så är det inte alls. Det är så här …”

Ett annat sätt att tvinga fram ett ”Nej” i en förhandling är att fråga motparten vad hon eller han *inte* vill. ”Kan vi prata lite om vad du skulle säga ’Nej’ till”, är en bra början. Folk trivs med att säga ”Nej”, eftersom de känner att de skyddar sig själva. När du väl har fått fram det där nejet blir motparten betydligt mer öppen för att gå vidare och testa nya perspektiv och idéer.

”Nej” – eller frånvaron av ”Nej” – fungerar också som en varningssignal, det är lite som kanariefågeln i kolgruvan. Om motparten trots alla dina ansträngningar inte säger ”Nej” har du att göra med någon som är obeslutsam eller förvirrad eller har en dold agenda. I så fall måste du avsluta förhandlingen och dra dig tillbaka.

Se det så här: Inget ”Nej”, ingen uppgörelse.

MEJLMAGI: SÅ GÖR DU FÖR ATT ALDRIG MER BLI IGNORERAD

Det finns inget värre än att folk struntar i en. Att bli avvisad är illa, men att inte få något svar över huvud taget är rena döden. Det gör att man känner sig osynlig, icke-existerande. Det är dessutom slöseri med tid. Alla har varit med om det någon gång: Man skickar ett mejl till någon som man vill göra affärer med och vederbörande svarar inte. Då skickar man ett artigt uppföljande mejl och möter samma dödstystnad igen. Vad tar man sig till i det läget?

Man provocerar fram ett ”Nej” genom att skicka ett mejl med en enda mening:

Har du helt gett upp tankarna på projektet?

Poängen är att den enda meningen innefattar kärnan i ”Nej”-inriktade frågor och spelar på motpartens naturliga, mänskliga önskan att undvika förluster. Det ”Nej” som mejlet uppmanar till ger motparten en känsla av trygghet och en illusion av att ha kontroll, samtidigt som det uppmuntrar till en positionsbestämning och förklaring.

Lika viktigt är att det innefattar ett hot om att du kommer att dra dig tillbaka på dina egna villkor. För att förhindra det – för att minska potentiella förluster och visa sin makt – kommer motparten helt naturligt att svara på en gång och inte hålla med dig. *Nej, våra prioriteringar har inte ändrats. Vi har bara kört fast och …*

Om du är förälder använder du redan samma teknik rent instinktivt. Vad gör du om ungarna vägrar lämna huset/parken/köpcentret? Du säger: ”Okej. Nu går jag”, och börjar bege dig därifrån. Jag gissar att över hälften av gångerna skriker ungen: ”Nej, vänta på mig!” och springer efter. Ingen tycker om att bli övergiven.

Det kan tyckas vara ett burdust sätt att behandla folk som man möter i sitt yrkesliv, men den känslan bör du försöka komma över. Det är inte ohyfsat, och även om det är rakt på sak är det förenat med den trygghet som ”Nej” skapar. Det som är ohyfsat är att någon struntar i dig. Jag

kan berätta att jag har använt den här tekniken framgångsrikt, inte bara i Nordamerika utan med personer från två olika kulturer (den arabiska och den kinesiska) som är kända för att aldrig säga "Nej".

VIKTIGA LÄRDOMAR

Det är svårt för många att använda verktygen i det här kapitlet till vardags, eftersom de strider mot ett av vårt samhälles starkaste sociala diktat, nämligen "Var trevlig".

Vi har instrumentaliserat trevligheten som ett slags smörjmedel för samhällets kugghjul, men det är ofta en fint. Vi är artiga och vi säger inte emot, för att ta oss igenom vardagen så friktionsfritt som möjligt. Men genom att göra trevligheten till ett smörjmedel har vi tömt den på mening. Ett leende och en nick kan betyda: "Jag vill härifrån!" lika gärna som "Trevligt att träffas!"

Det är rena döden för en god förhandlare, som skaffar sig ett övertag genom att förstå motpartens situation och locka fram information om vad vederbörande önskar och behöver. Att få den informationen innebär att man får den andra att känna sig trygg och uppleva att han eller hon har kontroll. Det kan visserligen låta motsägelsefullt, men det bästa sättet att komma dit är att få motparten att inte hålla med, att dra sina egna gränser, att definiera sina önskningar genom att tillkännage vad vederbörande inte vill.

När du försöker tillämpa metoderna i detta kapitel vill jag att du ska tänka på dem som "antitrevlighetsfinten". Inte för att de är ovänliga, utan för att de är äkta. Att uppmuntra till ett "Nej" skalar bort den plastiga, falska känslan som omger "Ja" och leder raka vägen till det som står på spel. Medan du använder verktygen ska du komma ihåg följande viktiga lärdomar:

» Vänj dig av med att försöka få folk att säga "Ja". Att pressas till ett "Ja" gör bara att de hamnar på defensiven. Vår förtjusning över att höra ordet "Ja" gör oss blinda för att vi själva går i försvarsställning om någon försöker få oss att säga det ordet.

» ”Nej” är inget misslyckande. Vi har fått lära oss att ”Nej” är antitesen till ”Ja” och därmed ett ord som man bör undvika till varje pris. Men ofta betyder det bara ”Vänta” eller ”Det där känns inte bra”. Lär dig att höra ordet och behålla ditt lugn. Det är inte slutet på förhandlingen, utan början till den.

» ”Ja” är slutmålet för förhandlingen, men sikta inte på det redan från början. Att be någon om ett ”Ja” för snabbt i ett samtal – ”Tycker du om att dricka vatten, John Smith?” – får motparten att höja garden och dig att framstå som en opålitlig säljare.

» Man blir trygg av att säga ”Nej” och känner att man har kontroll, så locka fram det från motparten. Genom att tala om vad vederbörande inte vill definierar hon eller han sitt utrymme och skaffar sig självkänsla och bekvämlighet nog för att kunna lyssna på dig. Det är därför det alltid är bättre att säga: ”Ringer jag olägligt?” än ”Har du tid i några minuter?”

» Ibland måste man få motparten att säga ”Nej” för att han eller hon ska lyssna och engagera sig i samtalet. Det gör man genom att avsiktligt sätta fel ord på någon av personens känslor eller önskningar, eller genom att ställa en löjlig fråga som ”Det verkar som om du vill att det här projektet inte ska lyckas”, som måste besvaras negativt.

» Förhandla i den andres värld. Övertalning handlar inte om hur begåvad, smidig eller kraftfull du är. Den handlar om att motparten övertygar sig själv om att den lösning som du vill ha är hans eller hennes egen idé. Så försök inte besegra någon med logik eller brutal styrka. Ställ frågor som öppnar vägen till dina mål. *Det handlar inte om dig.*

» Om en tilltänkt affärspartner struntar i dig ska du ta kontakt med en tydlig, koncis ”Nej”-orienterad fråga som antyder att du är redo att dra dig ur det hela. ”Har du gett upp tanken på det här projektet?” fungerar ofta alldeles utmärkt.

KAPITEL 5

TVÅ NYCKELORD UNDER FÖRHANDLINGEN

I augusti 2000 tillkännagav den militanta islamistiska gruppen Abu Sayyaf i södra Filippinerna att den hade fångat en CIA-agent. Sanningen hade inte lika stort nyhetsvärde och var inte lika intressant för rebellerna.

Abu Sayyaf hade kidnappat den tjugofyraårige Jeffrey Schilling, en amerikan som hade rest till området vid deras basläger på ön Jolo. Schilling, som kom från Kalifornien, blev gisslan och priset på hans huvud sattes till 10 miljoner dollar.

Vid den tiden hade jag titeln Supervisory Special Agent (SSA) vid FBI:s elitstyrka Crisis Negotiation Unit (CNU). CNU är förhandlingsvärldens motsvarighet till specialstyrkor. Den är en del av FBI:s team för gisslanräddning, Hostage Rescue Team (HRT). Båda ingår i USA:s antiterroristorganisation. De är själva gräddan inom det området.

CNU är lokaliserat till FBI Academy i Quantico, Virginia. FBI-akademin kallas ofta bara "Quantico." Med rätt eller orätt har Quantico blivit känt som ett centrum, eller kanske *centrumet*, för kunskap inom polisväsendet. När en förhandling går dåligt och förhandlarna som är involverade får direktiv att ringa till "Quantico" och höra vad de har att säga, går samtalen till CNU.

CNU har utvecklat en mycket värdefull modell inom krisförhandling, en trappstegsmodell för beteendeförändring (Behavioral Change Stairway Model, BCSM). Modellen har fem olika stadier – aktivt lyssnande, empati,

anknytning, påverkan och beteendeförändring – som förhandlare ska följa för att ta sig från att höra vad den andra säger till att få henne eller honom att ändra beteende.

Modellen kan spåras tillbaka till den kände amerikanske psykologen Carl Rogers. Han ansåg att verklig förändring bara kan ske om terapeuten accepterar klienten som han eller hon är – en ansats som kallas villkorslös positiv uppskattning. De allra flesta, förklarade Rogers, har emellertid fostrats till att vänta sig kärlek, beröm och bekräftelse bara om de säger och gör som andra vill (från första början deras föräldrar). Positiv uppskattning som vi får är oftast villkorad, så vi utvecklar vanan att inte visa vilka vi egentligen är och vad vi innerst inne tänker. Istället anpassar vi våra ord och handlingar för att få uppskattning och undviker att avslöja oss.

Det är förklaringen till att social interaktion sällan leder till konkreta beteendeförändringar. Tänk på en typisk patient med en allvarlig hjärtsjukdom som håller på att återhämta sig efter en stor operation. Läkaren säger: ”Den här operationen botar inte ditt tillstånd. Enda sättet att förlänga ditt liv är att du ändrar beteende på de här punkterna ...” Den tacksamma patienten svarar: ”Javisst, doktorn! Jag har ju fått en andra chans! Det är klart jag ska ändra på mig!”

Men gör dessa patienter verkligen så? Den ena studien efter den andra har visat att svaret är nej. Ingenting förändras; två år efter operationen har över 90 procent av patienterna inte lagt om sin livsstil över huvud taget.

Även om det sällan står lika mycket på spel som i en gisslanförhandling (eller om man har allvarliga hälsoproblem) när du till vardags förhandlar med ditt barn, din chef eller din kund, så råder samma psykologiska grundförutsättningar för att du ska åstadkomma verkliga, genomgripande förändringar, inte bara tillfällig medgörlighet.

Om du lyckas lotsa någon annan uppför hela beteendeförändringstrappan, och på varje stadium försöker öka ert ömsesidiga förtroende och er anknytning, inträffar så småningom ett genombrott när den villkorslösa positiva uppskattningen etableras och då kan du börja påverka den andra.

Efter att under ett antal år ha förfinat BCSM och dess taktiska finesser skulle jag kunna lära vem som helst hur man gör för att komma till

ett sådant genombrott. Men som kardiologer vet alltför väl, och som mängder av läsare av världens mest berömda bok om förhandlingskonsten, *Getting to Yes*, äntligen har upptäckt, är du nog ännu inte framme vid ett sådant genombrott bara för att du får höra ordet "Ja".

Som du kommer att se är det istället två andra ord som är musik i dina öron under en förhandling, nämligen "Det stämmer".

EN FÖRTÄCKT SNILLEBLIXT

Jag var som klippt och skuren för Schilling-fallet. Jag hade tillbringat en del tid i Filippinerna och hade en bred bakgrund inom terroristbekämpning efter min tid vid JTTF (Joint Terrorism Task Force) i New York. Några dagar efter att Schilling blev tagen som gisslan flög jag och min kollega Chuck Regini till Manila för att sköta förhandlingarna. Tillsammans med Jim Nixon, FBI:s högsta tjänsteman i staden, höll vi rådslag med ledande filippinska militärer. De gick med på att låta oss leda förhandlingsarbetet. Sedan satte vi igång på allvar. En av oss skulle ta ansvar för förhandlingsstrategin för FBI:s räkning och därmed för USA:s regering. Den rollen fick jag. Med stöd från kollegerna var det min uppgift att lägga upp en strategi, få godkännande för den och genomdriva den.

Resultatet av Schilling-fallet blev att jag blev FBI:s ledande internationella kidnappningsförhandlare.

Vår huvudmotståndare var Abu Sabaya, rebelledaren som personligen förhandlade om lösensumman för Schilling. Sabaya var veteran i rebellrörelsen och hade ett våldsamt förflutet. Han var som hämtad ur en film, en terrorist-sociopat-mördare. Han hade en historia med våldtäkter, mord och halshuggningar bakom sig. Han gillade att dokumentera sina blodiga dåd på film och skicka dem till filippinska medier.

Sabaya hade alltid solglasögon, bandana, svart T-shirt och kamouflagefärgade byxor. Han tyckte att det gjorde honom mer slagkraftig. Om du ser på bilder på Abu Sayyaf-terrorister från den tiden finns det alltid en person som bär solglasögon. Det är Sabaya.

Sabaya formligen älskade medierna. Han hade numret till varenda filippinsk journalist. De ringde honom och ställde frågor på tagalog, hans modersmål. Han svarade på engelska eftersom han ville att världen skulle höra hans röst på CNN. ”De borde göra en film om mig”, sade han till reportrarna.

I mina ögon var Sabaya en kallblodig affärsman med ett ego lika stort som Texas. En riktig haj. Sabaya visste hur en slipsten ska dras. Han hade en värdefull handelsvara i Jeffrey Schilling. Hur mycket kunde han få för den? Det skulle han få reda på, och jag tänkte ge honom en obehaglig överraskning. Som FBI-agent ville jag ha gisslan fri och lagföra brottslingen.

En viktig aspekt av alla förhandlingar är att ta reda på hur motståndaren har kommit fram till sitt ställningstagande. Sabaya lade fram budet på 10 miljoner dollar i lösensumma, efter att ha gjort en affärsmässig kalkyl.

För det första erbjöd USA 5 miljoner dollar för information som kunde leda till att man fick fast någon av de återstående attentatsmännen från World Trade Center-bombningen 1993 som fortfarande var på fri fot. Sabaya resonerade så att om USA kunde betala 5 miljoner för att lägga vantarna på någon som landet inte ens gillade så skulle det betala betydligt mer för en av sina egna medborgare.

För det andra sade ryktet att en rivaliserande fraktion inom Abu Sayyaf just hade lyckats få 20 miljoner dollar för sex västerlänningar. Libyens starke man Muammar Gaddafi hade gjort utbetalningen som ”utvecklingsbistånd”. Den absurditeten förvärrades genom att en avsevärd del av lösensumman hade betalats med falska sedlar. Det var ett tillfälle för Gaddafi att både genera de västerländska regeringarna och officiellt slussa pengar till grupper som han sympatiserade med. Han skrattade säkert åt den episoden ända till den dagen då han dog.

Hur som helst hade priset satts. Sabaya hade räknat och kommit fram till att Schilling var värd 10 miljoner dollar. Problemet var bara att Jeff Schilling kom från en arbetarfamilj. Hans mamma kunde skrapa ihop högst 10 000 dollar. USA tänkte inte betala ett öre. Men vi skulle tillåta att en betalning gjordes, om det hela kunde läggas upp som en brottsprovokation.

Om vi kunde locka in Sabaya i en situation med bud och motbud så

hade vi ett system för att köpslå som dittills alltid hade fungerat. Vi skulle kunna få honom dit vi ville, få ut gisslan och gillra fällan.

I flera månader vägrade Sabaya gå oss tillmötes. Han hävdade att muslimerna i Filippinerna hade lidit under femhundra års förtryck för att de spanska missionärerna hade fört katolicismen till Filippinerna på femtonhundratalet. Han räknade upp tillfällen när övergrepp hade begåtts mot hans islamiska föregångare. Han förklarade varför Abu Sayyaf ville grunda en islamisk stat i södra Filippinerna. Man hade brutit mot fiskerirättigheterna. Han räknade upp mängder av orsaker.

Sabaya ville ha 10 miljoner i krigsskadestånd – inte som lösensumma, utan som krigsskadestånd. Han höll fast vid sitt krav och lät oss aldrig få en chans att använda vårt system med bud och motbud.

Då och då kom han med hot om att han torterade Jeff Schilling.

Sabay förhandlade direkt med den filippinske officeren Benjie. De samtalade på tagalog. Vi läste igenom transkriptioner översatta till engelska och använde dem för att ge olika råd till Benjie. Jag åkte till Manila gång på gång och övervakade samtalen och strategin. Jag sade åt Benjie att fråga vad Schilling hade med femhundra års fiendskap mellan muslimer och filippinier att göra. Han sade ifrån till Sabaya: det var omöjligt att betala 10 miljoner dollar.

Vilka argument vi än tog till för att "resonera" med Sabaya om att Schilling inte hade någonting med "krigsskadeståndet" att göra så talade vi för döva öron.

Vårt första "det stämmer"-genombrott kom faktiskt när jag höll på att förhandla med Benjie. Han var en riktigt patriotisk filippinier och en hjälte. Han var ledare för den filippinska nationella polisens specialstyrka och hade varit med om en hel del eldstrider. Benjie och hans män hade vid flera tillfällen skickats på uppdrag för att frita gisslan, och de hade ett mycket bra facit. Hans män var fruktade, av goda skäl. De tog sällan någon till fånga.

Benjie ville driva en hård linje mot Sabaya och tala med honom rakt på sak, utan krusiduller. Vi ville få in Sabaya i en dialog för att ta reda på

vad motståndaren drevs av. Vi ville i själva verket komma på god fot med en fiende. Det var osmakligt, tyckte Benjie.

Benjie sade att han behövde en paus. Vi hade hållit honom i arbete nästan tjugofyra timmar om dygnet sju dagar i veckan under en längre tid. Han ville tillbringa lite tid med sin familj uppe i bergen, norr om Manila. Vi gick med på det, men bara på villkor att vi fick följa med honom och jobba med förhandlingsstrategin i några timmar på lördagen och söndagen.

Den lördagskvällen satt vi i biblioteket i ambassadörens sommarresidens och jobbade med strategin. När jag förklarade för Benjie hur viktigt det var att etablera en samförståndsbaserad, fungerande relation, till och med när fienden var så farlig som Sabaya, såg jag hur hans drag förvreds. Jag insåg att jag behövde förhandla med Benjie.

”Du hatar Sabaya, eller hur?” sade jag, och satte en etikett.

Benjie avreagerade sig på mig. ”Det kan du ge dig fan på att jag gör!” sade han. ”Han har mördat och våldtagit. Han har hörts i radion medan vi höll på att peppra hans ställning med granatkastare. Då sade han: ’De där granatkastarna låter som musik i mina öron.’ En dag hörde jag hur hans röst strömmade ut ur radion när han jublade över att han stod lutad över en av mina mannars döda kropp.”

Benjies utbrott var ett slags motsvarighet till ”Det stämmer.” Medan han tillstod att han var rasande såg jag att han samtidigt tog kontroll över vreden och lugnade sig. Han hade varit skicklig förut, men nu blev han en riktig stjärna. Han blommade upp och förvandlades till en verkligt talangfull förhandlare.

”Förhandlingen” mellan mig och Benjie var inte annorlunda än andra förhandlingar mellan kolleger som inte är överens om tillvägagångssättet. Innan du kan få dem att förstå vad du vill åstadkomma måste du säga rätt saker och få dem att säga: ”Det stämmer!”

”Det stämmer”-genombrottet kommer sällan i början av en förhandling. Den andra märker inte när det väl sker, men han eller hon tar till sig det du säger. För din motpart är det en förtäckt snilleblixt.

SAMMANFATTA FÖR ATT FÅ HÖRA "DET STÄMMER"

Efter fyra månaders förhandlingar gav Sabaya fortfarande inte vika. Jag beslöt att det var dags för en omstart.

Benjie hade blivit så bra på att dra ut på samtalen att det märktes att Sabay ibland måste ha gått av och an i en timme och försökt fundera ut vart Benjie ville komma innan han ringde upp honom. Han kunde ringa och säga: "Säg ja eller nej! Bara ja eller nej!"

Vi måste se till att Sabaya slutade tramsa om krigsskadestånd. Oavsett vilken sorts frågor, logik eller resonemang vi testade på honom gav han sig inte. Upprepade gånger riktade han hot mot Schilling. Vi lyckades avvärja dem varenda gång.

Jag bestämde att vi behövde ompositionera Sabaya med hans egna ord på ett sätt som skulle riva hindren, så att vi kunde ta oss igenom den här fasen. Vi måste få honom att säga "Det stämmer". Vid den tidpunkten var jag osäker på vilket sorts genombrott det skulle leda till. Jag visste bara att vi måste förlita oss på processen.

Jag skrev ett två sidor långt dokument där jag instruerade Benji att lägga om taktik. Vi skulle använda vartenda verktyg som fanns när det gäller aktivt lyssnande:

1. Talande tystnader: Tiga är guld. Vi sade åt Benjie att använda pauser för att betona, för att uppmuntra Sabaya att fortsätta prata tills alla känslor hade tömts ut ur dialogen, som när man dränerar en våtmark.
2. Minimal uppmuntran: Förutom pauser rekommenderade vi att han skulle använda enkla fraser som "Jaha", "Okej", "Mmmm" och "Jag förstår", för att effektivt förmedla att Benjie nu ägnade hela sin uppmärksamhet åt Sabaya och åt vad han hade att säga.
3. Spegling: Istället för att diskutera med Sabaya och försöka markera skillnaden mellan Schilling och "krigsskadeståndet" skulle Benji lyssna och upprepa vad Sabaya hade sagt.

4. Sätta etiketter: Benjie skulle uttrycka Sabayas känslor i ord och identifiera sig med hans sinnestillstånd. ”Allt verkar så tragiskt och oschyst, nu förstår jag varför du låter så arg.”
5. Parafraser: Benjie skulle upprepa det som Sabaya sade, men formulera det med sina egna ord. Vi förklarade att det skulle vara ett effektivt sätt att visa Sabaya att Benjie verkligen förstod hans problem och inte bara mekaniskt upprepade de ord han hörde.
6. Sammanfatta: En bra sammanfattning är en kombination av att man omformulerar innebörden i vad som har sagts och visar förståelse för de bakomliggande känslorna (parafrasera + sätta etikett = sammanfatta). Vi sade till Benjie att han måste lyssna till ”världen enligt Abu Sabaya” och upprepa vad han hade hört. Han måste helt och fullt sammanfatta allt trams från Sabaya om krigsskadestånd och fiskerirättigheter och femhundra års förtryck. När han väl hade gjort det, uttömmande och tydligt, var det enda rimliga och möjliga svaret från Sabaya (och vem som helst som har hört en bra sammanfattning) ”Det stämmer”.

Två dagar senare ringde Sabaya till Benjie. Sabaya talade. Benjie lyssnade. När han talade följde han mitt manus: han visade medkänsla för rebellgruppens belägenhet. Spegling, uppmuntran, att sätta etiketter – alla taktiska grepp fungerade smidigt och gjorde sammantagna att Sabaya mjuknade och började förändra sitt perspektiv. Till slut upprepade Benjie med sina egna ord Sabayas version av historien och de känslor som var förknippade med den versionen.

Sabaya var tyst en stund. Till slut talade han. ”Det stämmer”, sade han.

Vi avslutade samtalet.

Kravet på “krigsskadestånd” var som bortblåst.

Från den stunden nämnde Sabaya aldrig pengar igen. Han bad aldrig om ett öre för att frige Jeffrey Schilling. Till slut blev han så trött på fallet och på att ha den unga killen från Kalifornien som fånge att han sänkte garden. Schilling rymde från rebellernas läger och filippinska komman-

dosoldater strömmade till och räddade honom. Han återvände helskinnad till sin familj hemma i Kalifornien.

Två veckor efter att Jeff Schilling hade rymt ringde Sabaya till Benjie: ”Har du blivit befordrad än?” frågade han. ”Om du inte har det så borde du ha blivit det.”

”Varför det?” frågade Benjie.

”Jag hade tänkt skada Jeffrey”, svarade Sabaya. ”Jag vet inte hur du fick mig att låta bli, men vad du än gjorde så fungerade det.”

I juni 2002 blev Sabaya dödad under en skottväxling med filippinska militära enheter.

Under de pressande förhandlingarna där ett människoliv stod på spel förstod jag inte riktigt hur värdefulla de här två orden är: ”Det stämmer”. Men när jag studerade utskrifterna och rekonstruerade hela förhandlingsgången insåg jag att Sabaya hade ändrat kurs så fort han yttrade dem. Benjie hade använt några grundläggande metoder som vi hade utvecklat under ett antal år. Han hade speglat Sabayas vision. Han hade backat från konfrontation. Han hade låtit Sabaya tala fritt ur hjärtat och lägga fram hela sin version av händelserna.

”Det stämmer” var signalen till att förhandlingarna kunde fortsätta och att dödläget var brutet. Den raserade ett hinder som omöjliggjorde framåtskridande. Den skapade en insikt hos vår motståndare som gjorde att han faktiskt höll med om någonting utan att få känslan av att ha gett efter.

Det var en smygseger.

När din motståndare säger ”Det stämmer” uttrycker han eller hon att dina uttalanden är granskade och har bedömts vara korrekta, av vederbörandes egen fria vilja. Hon eller han har tagit till sig det du sade.

”Det stämmer” gjorde att vi kunde förlänga samtalen och distrahera Sabaya så att Schilling inte kom till skada. Och det gav de filippinska kommandosoldaterna tid att planera räddningsaktionen.

I gisslanförhandlingar försökte vi aldrig nå fram till ”Ja” som slutresultat. Vi visste att ”Ja” inte är någonting värt utan ”Hur”. Och när vi tillämpade

gisslanförhandlingstaktik i affärslivet märkte vi att ”Det stämmer” ofta leder till de mest önskvärda resultaten.

”DET STÄMMER” ÄR BRA, ”DU HAR RÄTT” ÄR VÄRDELÖST

Att sikta mot ”Det stämmer” är en vinnande strategi i alla förhandlingar. Däremot är det en katastrof att få höra orden ”Du har rätt”.

Ta till exempel min son Brandon och hans utveckling som fotbollsspelare. Han hade spelat som både anfallare och försvarare under hela högstadiet. Han var nästan 1,90 lång och vägde 113 kilo, en riktig bjässe. Han gillade att tackla varenda motspelare tufft. Jag hade själv spelat quarterback och var inte helförtjust i att se honom göra det brutala grovjobbet som linjeman. Linjemän är som bergsgetter. De sänker huvudet och stångas. Det gör dem lyckliga.

På St. Thomas More prep school i Connecticut flyttade tränaren Brandon till linjeback, och plötsligt skulle han inte längre tackla alla han fick syn på, utan undvika spelare som försökte blockera honom. Han skulle spela sig ut ur blockeringarna – överlista motståndarna – och ta sig fram till bollen. Men Brandon fortsatte att konfrontera blockerande motspelare med sänkt huvud, vilket gjorde att han aldrig kom till den som hade bollen. Hans tränare bad honom att undvika blockeringarna, men Brandon kunde inte ändra på sig. Han älskade att huvudtackla. Han var stolt över sin förmåga att trycka till motspelarna.

Både jag och tränaren försökte tala honom tillrätta. Varenda gång fick vi det värsta tänkbara svaret – ”Ni har rätt”. Han höll med oss teoretiskt men han kunde inte ta till sig konsekvenserna. Sedan återgick han omedelbart till det beteende som vi försökte sätta stopp för. Han dundrade rakt in i motståndaren med huvudet före och spelade därmed bort sig ur matchen.

Varför är ”Du har rätt” det värsta tänkbara svaret?

Tänk efter. Varje gång någon stör dig och vägrar sluta, och inte vill lyssna på någonting som du säger, vad säger du själv för att äntligen få tyst på personen och slippa honom eller henne? ”Du har rätt.”

Det fungerar alltid. Säg till folk att de har rätt så ler de belåtet och lämnar dig ifred i minst ett dygn. Men du har inte hållit med dem. Du har bara använt ”Du har rätt” för att få dem att sluta besvära dig.

Det var den situationen jag hade hamnat i med Brandon. Han lyssnade inte och tog inte till sig vad jag försökte säga. Vad skulle jag göra för att nå fram till honom? Hur skulle jag kunna knyta an till Brandon och hjälpa honom att ändra riktning?

Jag tänkte tillbaka på Benjie och Sabaya. Jag pratade med Brandon i enrum före en viktig match. Jag hade rådbråkat hjärnan för att komma på hur jag skulle locka fram de två magiska orden ”Det stämmer”.

”Du tycker tydligen att det är omanligt att undvika blockeringar”, sade jag. ”Du tycker att det är fegt att hålla dig undan när någon är på väg att tackla dig.”

Brandon såg på mig under tystnad.

”Det stämmer”, sade han sedan.

Orden visade att Brandon insåg den verkliga orsaken till att han inte kunde ändra sig. När han väl hade förstått varför han försökte tackla varenda spelare som blockerade hans väg, ändrade han stil. Han började undvika blockeringarna och blev en alldeles utmärkt linjeback.

Med Brandon på plan, som tacklade och var en riktig linjebacksstjärna, vann St. Thomas More School varenda match.

”DET STÄMMER” GÖR DIG TILL EN BÄTTRE SÄLJARE

Att komma fram till ”Det stämmer” hjälpte en av mina kursdeltagare i hennes jobb som säljare för ett stort läkemedelsbolag.

Hon försökte marknadsföra en ny produkt till en läkare som använde liknande läkemedel. Han var den största konsumenten av den sortens preparat i hennes säljdistrikt. Införsäljningen var avgörande för hennes framgång.

Vid deras första möte avfärdade läkaren hennes produkt. Han sade att den inte var bättre än de som han redan använde. Han var ovänlig. Han ville inte ens lyssna på hennes synpunkter. När hon berättade om de

positiva egenskaperna hos produkten avbröt han henne och slog hål på resonemanget.

När hon skulle slipa sina säljargument tog hon reda på allt hon kunde om just den läkaren. Hon kunde konstatera att han var ovanligt starkt engagerad i sina patienter. Varenda en var speciell i hans ögon. Det viktigaste för honom var att han fick sina patienter att känna sig lugnare och mer rofyllda. Hur skulle hon kunna använda sin insikt om hans behov, önskningar och engagemang till sin egen fördel?

Vid hennes nästa besök frågade läkaren vilka läkemedel hon ville diskutera. Istället för att rada upp alla positiva aspekter av produkten pratade hon nu om honom och hans praktik.

"Förra gången jag var här", sade hon, "pratade vi om de av era patienter som har det här tillståndet. Jag tyckte att du verkade vara väldigt engagerad i dem och du tycks jobba hårt för att skräddarsy behandlingen för var och en."

Han tittade på henne som om han först nu hade upptäckt att hon fanns i rummet.

"Det stämmer", sade han. "Jag känner mig verkligen som om jag slåss mot en epidemi som inga andra läkare verkar bry sig om – vilket betyder att en massa patienter inte får rätt behandling."

Hon sade att han verkade ha djup förståelse för hur man ska behandla sådana patienter, särskilt eftersom vissa inte svarade på de vanliga läkemedlen. De pratade om specifika problem som han hade stött på under arbetet med patienterna. Han gav henne några konkreta exempel.

När han hade pratat färdigt sammanfattade hon vad han hade sagt, särskilt om svårigheterna och utmaningarna med behandlingen.

"Det verkar som om du skräddarsyr specifika behandlingar och läkemedel för varenda patient", sade hon.

"Det stämmer", svarade han.

Detta var det genombrott som hon hade hoppats på. Läkaren hade varit skeptisk och kylig. Men när hon visade förståelse för hans engagemang i patienterna – genom att sammanfatta – rasade muren mellan dem. Han sänkte garden och hon lyckades vinna hans förtroende. Istället för att

argumentera för sin produkt lät hon honom beskriva sina behandlingar och tillvägagångssätt. På så sätt fick hon en uppfattning om hur hennes läkemedel kunde passa i hans praktiska arbete. Sedan parafraserade hon hans uttalande om utmaningarna i arbetet och speglade vad han sade.

När läkaren visade att han litade på henne och att de hade fått god kontakt kunde hon lyfta fram sin produkts egenskaper och beskriva exakt hur den kunde hjälpa honom att nå de önskade resultaten med sina patienter. Han lyssnade uppmärksamt.

"Det kan vara perfekt för att behandla patienter som inte har svarat så bra på det läkemedel som jag har ordinerat", konstaterade han. "Låt mig göra ett försök med ditt preparat."

Hon hade lyckats med sin införsäljning.

"DET STÄMMER" GYNNAR DIN KARRIÄR

En av mina koreanska kursdeltagare lyckades få fram "Det stämmer" när han förhandlade med sin före detta chef om en ny anställning.

När han hade tagit universitetsexamen och kom tillbaka till Seoul ville han arbeta inom företagets avdelning för hemelektronik, inte på den avdelning för halvledarteknik som han tidigare hade jobbat på. Han var kvalificerad hr-specialist. Enligt företagets regler förutsåg han att han skulle tvingas stanna kvar på sin gamla avdelning om han inte lyckades få godkännande även från sin före detta chef. Han hade fått två jobberbjudanden från avdelningen för hemelektronik. Han ringde från USA till sin före detta chef.

"Du borde tacka nej till det erbjudandet och försöka finna dig tillrätta på den halvledartekniska avdelningen", sade hans före detta chef.

Efter samtalet var min kursdeltagare besviken. Om han ville göra karriär inom företaget måste han rätta sig efter sin tidigare överordnade. Han tackade nej till de båda erbjudandena och förberedde sig för att återgå till halvledartekniken.

Sedan tog han kontakt med en god vän som var chef på hr-avdelningen, för att kolla upp företagets policy. Han upptäckte att det inte fanns

någon regel om att han måste stanna på samma avdelning, men att han behövde chefens godkännande för att byta jobb.

Han ringde upp sin före detta chef igen. Den här gången ställde han frågor för att få sin motpart att säga som det var.

”Finns det något särskilt skäl till att du vill att jag ska jobba på avdelningen för halvledarteknik?” frågade han.

”Det är den bästa platsen för dig”, svarade chefen.

”Är det bäst för mig?” frågade han. ”Det verkar inte som om det finns någon regel som säger att jag måste stanna kvar på halvledaravdelningen”, fortsatte han.

”Hmm”, sade hans före detta chef. ”Nej, jag tror inte direkt att det finns någon sådan.”

”Kan du berätta hur du kom fram till att jag ska stanna kvar på halvledaravdelningen?” frågade min kursdeltagare.

Hans före detta chef svarade att han behövde någon som kunde hjälpa honom att nätverka på huvudkontoret och samordna kontakterna mellan halvledar- och konsumentproduktavdelningen.

”Då låter det som om du skulle kunna godkänna min nya anställning, oavsett vilken avdelning det handlar om, ifall jag håller mig på huvudkontoret och hjälper dig att kommunicera bättre med ledningen?”

”Det stämmer”, svarade chefen. ”Jag skulle faktiskt behöva din hjälp på huvudkontoret.”

Min kursdeltagare insåg att han hade fått ett genombrott. Hans före detta chef hade inte bara sagt de magiska orden ”Det stämmer”, utan också avslöjat sitt verkliga motiv – att han behövde en allierad på huvudkontoret.

”Behöver du någon annan hjälp?” frågade han.

”Låt mig tänka lite”, svarade hans före detta chef.

Det visade sig att hans exchef skulle bli aktuell för befordran till vice vd om två år. Han ville oerhört gärna få den toppbefattningen. Men han behövde ha någon på huvudkontoret som kunde rekommendera honom till vd:n.

”Jag hjälper dig gärna med allt som jag kan”, sade min kursdeltagare. ”Men jag skulle kunna hjälpa dig med nätverkandet och tala väl om dig

med vd även om jag var vid huvudkontoret som representant för konsumentproduktavdelningen, eller hur?"

"Det stämmer", sade han. "Om du får ett erbjudande från konsumentprodukter kommer jag att godkänna det."

Bingo! Genom att ställa frågor som fick chefen att säga "Det stämmer", hade min kursdeltagare nått sitt mål. Han fick också chefen att avslöja två "svarta svanar", sådana outtalade, underliggande, dynamiska faktorer som är avgörande för förhandlingar (mer om detta i kapitel 10):

» Hans chef behövde någon på huvudkontoret som kunde hjälpa honom att nätverka och kommunicera.

» Hans chef var påtänkt för befordran och behövde någon som talade väl om honom inför företagsledningen.

Min kursdeltagare lyckades få jobbet som han ville ha vid hemelektronikavdelningen. Och han har talat sig varm för sin före detta chef.

"Jag blev så häpen", skrev han i ett mejl. "I den här kulturen är det egentligen omöjligt att veta vad ens överordnade tänker och tycker."

Jag har ofta haft tillfälle att resa runt i USA och samtala med ledande företrädare för näringslivet, både i mer formella sammanhang och under privata rådgivningssessioner. Jag underhåller dem med historier ur levande livet och sedan beskriver jag några grundläggande förhandlingsfärdigheter. Jag delar alltid med mig av några knep. Hur man får fram "Det stämmer" hör till min standarduppsättning.

När jag hade hållit en föreläsning i Los Angeles skrev Emily, en av mina åhörare:

Hej Chris, jag måste bara berätta för dig att jag just har testat "Det stämmer"-tekniken i en prisförhandling med en tilltänkt ny kund. Jag fick som jag ville. Jag är så glad!

Förr skulle jag antagligen ha accepterat "medelpriset" (det som låg ungefär på halva vägen mellan mitt inledande bud och hennes första motbud). Istället verkar det som om jag lyckades förstå hennes motiv

och fällde precis rätt kommentar för att få henne att säga "Det stämmer" (i tankarna) ... så därefter föreslog hon exakt den lösning som jag ville ha och frågade om jag kunde gå med på den! Det gjorde jag förstås.

Tack!

Emily

Jag tänkte i mitt stilla sinne: Det stämmer.

VIKTIGA LÄRDOMAR

"Att sova i samma säng och drömma olika drömmar" är ett gammalt kinesiskt talesätt som beskriver ett nära förhållande (i ett äktenskap eller i affärssammanhang) där den sammanhållande kommunikationen saknas.

Det är kungsvägen till misslyckade äktenskap och dåliga affärer.

Om var och en av parterna har separata syften, mål och motivationer är sanningen den att hur småtrevliga samtalen än må vara – fulla av sådana socialt smidiga "Ja" och "Du har rätt" som vi flitigt brukar strö omkring oss i början av en interaktion – så kan de aldrig ersätta verklig förståelse mellan dig och din partner.

Vikten av att lyckas uppnå en sådan förståelse, inte bara få ett enkelt "Ja", är grundläggande inom förhandlingskonsten. I samma ögonblick som du har övertygat någon om att du verkligen förstår hennes eller hans drömmar och känslor (hela den inre världen) blir mentala och beteendemässiga förändringar möjliga. Grunden till ett genombrott är lagd.

Använd de här lärdomarna för att lägga den grunden:

» Om du signalerar villkorslös positiv uppskattning öppnas dörren till förändrade tankar och beteenden. Människor har en inneboende drivkraft att bete sig socialt konstruktivt. Ju mer förstådd och positivt bekräftad en person känner sig i den bemärkelsen, desto mer sannolikt blir det att drivkraften att bete sig socialt konstruktivt tar överhanden.

» ”Det stämmer” är bättre än ”Ja”. Sträva efter det. Att nå fram till ”Det stämmer” i en förhandling är början till ett genombrott.

» Använd sammanfattningar för att locka fram ”Det stämmer”. Byggstenarna i en bra sammanfattning är att sätta etiketter och kombinera det med parafraser. Identifiera, formulera och bekräfta känslomässigt ”världen enligt NN”.

KAPITEL 6

FÖRVÄND SYNEN PÅ DIN MOTPART

Det var måndagsmorgon i Port-au-Prince, Haitis huvudstad. FBI-högkvarteret i staden fick ett samtal från en brorson till en framstående haitisk politiker. Han pratade så fort att han måste upprepa sin historia tre gånger innan jag fattade. Till sist förstod jag att kidnappare hade rövat bort hans faster och nu krävde 150 000 dollar i lösensumma.

”Ge oss pengarna”, hade kidnapparna sagt till honom, ”annars dör din faster.”

I det laglösa kaoset efter upproret 2004, då president Jean-Bertrand Aristide störtades, överglänste Haiti till och med Colombia med sitt rekordstora antal kidnappningar. Faktum är att med mellan åtta och tio bortföranden per dag i ett land med åtta miljoner invånare har Haiti den tvivelaktiga äran att vara nummer ett på listan över de länder i världen som har flest kidnappningar.

Under denna epidemi av bortföranden och dödshot var jag FBI:s chefsförhandlare för internationella kidnappningar. Jag hade aldrig upplevt någonting liknande. Rapporter om kidnappningar – alltmer djärva attacker som utfördes mitt på dagen och i centrum av Port-au-Prince – strömmade in till vårt kontor, timme för timme. Fjorton elever som satt i en skolbuss blev kidnappade; den amerikanske missionären Phillip Snyder blev skottskadad i ett bakhåll och fördes bort, tillsammans med en haitisk pojke som skulle följa med honom hem till Michigan för att gå igenom

en ögonoperation; välkända haitiska politiker och näringslivsföreträdare släpades iväg från sina hem mitt på ljusa dagen. Ingen gick säker.

De flesta bortföranden gick till på samma sätt: maskerade kidnappare omringade huset eller fordonet, stormade fram med dragna skjutvapen och förde bort ett sårbart offer – oftast en kvinna, ett barn eller en äldre person.

I början funderade vi på om kidnappningarna utfördes av politiskt motiverade gäng som försökte skada Haitis nya regering. Det visade sig vara fel. Haitiska brottslingar är kända för att använda brutala metoder i politiska syften, men när det var fråga om kidnappningar handlade det nästan alltid om vinstintresse.

Senare ska jag tala om hur vi lade pussel för att ta reda på vilka förövarna var och vad de egentligen ville – ovärderlig information när vi skulle förhandla med gäng och ställa till oreda för dem. Men först ska jag nämna det mest karakteristiska draget när man förhandlar med höga insatser och människoliv står på spel: Att det är väldigt lite som syns på ytan.

När samtalet om lösensumman kom till politikerns brorson den där måndagsmorgonen blev han så fruktansvärt rädd att han bara hade en enda tanke i huvudet: Hur skulle han kunna betala skurkarna? Hans reaktion är begriplig: Om man får ett samtal från brutala brottslingar som säger att de kommer att döda ens faster om man inte betalar genast, blir det svårt att hitta något manöverutrymme i situationen. Då betalar man väl, och de släpper väl ens släkting, eller hur?

Fel. Det finns alltid ett manöverutrymme. Förhandling är inte någon linjär formel: X plus Y tar dig till Z. Vi har alla blinda fläckar, dolda behov och ogrundade föreställningar.

När man väl får förståelse för den underjordiska världen av dolda drifter och tankar upptäcker man ett universum av variabler som kan utnyttjas för att påverka motpartens behov och förväntningar Alltifrån att dra fördel av människors rädsla för deadlines och den magiska kraften i ojämna summor, till rådande missuppfattningar om vad som är schyst – det finns alltid något sätt att påverka motpartens syn så att den stämmer bättre överens med vad vi är beredda att erbjuda, istället för med det som vår motpart anser sig förtjäna.

KOMPROMISSA ALDRIG

Åter till kravet på de 150 000 dollarna. Vi har lärt oss att försöka åstadkomma lösningar som alla parter vinner på, att anpassa oss, att vara resonliga. Vad vinner alla på i det här fallet? Hur kan man kompromissa? Den traditionella förhandlingslogik som vi har fått i oss med modersmjölken, den som förespråkar kompromisser, går ut på följande: ”Låt oss mötas på halva vägen och ge dem 75 000 dollar. Då blir alla nöjda.”

Nej. Nej och åter nej. Inställningen att alla ska vinna på överenskommelsen, som så många förhandlingsexperter talar sig varma för, är vanligtvis ineffektiv och inte sällan förödande. I bästa fall blir ingen av parterna nöjd. Och om du tillämpar den taktiken på någon som själv vill vinna allt och vill att du ska förlora allt tigger du nästan om att bli snuvad på konfekten.

Som jag har sagt tidigare måste du hålla fast vid den samarbetsvilliga, anknytande, empatiska hållningen, den attityd som skapar en sådan dynamik som bereder vägen för överenskommelser. Men du får inte vara naiv. Kompromisser – att ”mötas på halva vägen” – kan nämligen leda till förfärliga resultat. Kompromisser kännetecknar ofta ”dåliga affärer”, och ett nyckeltema som vi ska utforska i det här kapitlet är att ”ingen affär alls är bättre än en dålig affär”.

Gäller detta till och med kidnappningar?

Svaret är ja. En dålig affär när det handlar om kidnappning är att någon betalar och ingen kommer ut.

För att förtydliga hur jag ser på kompromisser ska jag ge ett exempel: En kvinna vill att hennes man ska ha svarta skor till kostymen. Men hennes man vill inte det; han föredrar bruna skor till den kostymen. Hur ska de göra? De kompromissar och möts på halva vägen. Du förstår nog vad jag menar: Han sätter på sig en brun och en svart sko. Är det resultatet mest önskvärt? Absolut inte! Faktum är att resultatet är det sämsta tänkbara. Vilket som helst av de andra två resultaten – svarta eller bruna skor – är bättre än kompromissen.

Nästa gång du tänker kompromissa ska du komma ihåg historien om de bruna och svarta skorna.

Varför är vi så förtjusta i tanken på kompromisser fast de ofta leder till dåliga resultat?

Det verkliga problemet med kompromisser är att de har fått ett så fantastiskt bra rykte, i relationer, inom politiken och överallt annars. Kompromisser är en helig moralisk princip, har vi fått lära oss.

Tänk på kravet på lösensumma. Ingen lösensumma är schyst, och brorsonen vill inte betala någonting alls. Varför ska han i så fall erbjuda 75 000 dollar, en bra bit under 150 000, som lösensumma? Det finns ingen rim och reson i kravet på 150 000 dollar. Om brorsonen kompromissar slutar det med att han får ett absurt dåligt resultat.

Jag drar mig inte för att kalla kompromisser för skitsnack. Vi kompromissar inte för att det är rätt, vi kompromissar för att det är lättast och för att vi vill framstå i en positiv dager. Vi kompromissar för att kunna säga att vi i alla fall fick hälften av det vi ville ha. I grund och botten kompromissar vi för att känna oss trygga. De flesta som förhandlar drivs av rädsla eller av önskan att undvika smärta. Alltför få drivs av sina verkliga mål.

Låt dig inte nöjas med det och – här kommer en tumregel – *möt inte motparten på halva vägen*. Kreativa lösningar föregås nästan alltid av ett visst mått av risk, irritation, förvirring och konflikter. Anpassning och kompromisser leder aldrig till sådant. Du måste välkomna att det blir tufft. Det är då du kan göra de bästa affärerna. Och det är vad riktigt vassa förhandlare gör.

DEADLINES: LÅT TIDEN JOBBA FÖR DIG

Tid är en av de viktigaste faktorerna när man förhandlar. Tidsförloppet och, ännu värre, en deadline är tumskruvar som tvingar fram ett avslut vid olika slags uppgörelser.

Oavsett om din deadline är verklig och absolut, eller bara symbolisk, kan den lura dig att tro att det är viktigare att komma överens här och nu än att få en bra uppgörelse. Tidsgränser får ofta människor att göra och säga

impulsiva saker som strider mot deras egna intressen, för vi tenderar alla att stressa så fort vi närmar oss en deadline.

Goda förhandlare tvingar däremot sig själva att stå emot den impulsen och istället dra nytta av den hos sin motpart. Det är inte särskilt lätt. Fråga dig: Vad är det med en deadline som skapar stress och ångest? Svaret är konsekvenserna; tanken på den förlust som kommer att drabba oss i framtiden – "det blir ingen affär!" hör vi att något ropar inom oss i ett tilltänkt framtidsscenario – om inget blir avgjort senast vid en viss tidpunkt. Om du låter variabeln tid sätta igång sådana tankar hos dig har du tagit dig själv som gisslan och skapat en ond cirkel av reaktivt beteende och dåliga val. Då kan motparten slå tillbaka och låta en hittepå-deadline och din reaktion på den göra resten av jobbet.

Jag använder medvetet uttrycket "hittepå". Under alla mina år inom den privata sektorn har jag varit noga med att fråga nästan alla företagare och chefspersoner som jag har jobbat med om de någonsin under sin karriär har sett eller upplevt att en missad deadline har fått negativa följder för en förhandling. Bland flera hundra kunder fanns det en enda som funderade noga över frågan och gav ett jakande svar. Deadlines är ofta slumpartade och leder nästan aldrig till sådana följder som vi föreställer oss – eller får höra om. Deadlines är förhandlingskonstens fula gubbe, nästan alltid fantasifoster som vi själva framkallar och som oroar oss i onödan, utan någon konkret orsak. Det mantra som vi inpräntar i våra kunder är: "Ingen affär alls är bättre än en dålig affär." Om man verkligen kan ta till sig det, och om våra kunder börjar förstå att de har all tid de behöver för att bedriva förhandlingen på rätt sätt, förvandlas deras tålmodighet till ett supereffektivt vapen.

Ett par veckor efter det att kidnappningsvågen i Haiti hade börjat lade vi märke till två mönster. För det första var måndagarna extra jobbiga, det var som om kidnapparna hade särskilt god arbetsmoral och ville kickstarta veckan. För det andra var skurkarna mest angelägna om att få betalt när veckoslutet närmade sig.

I början förstod vi inte varför. Men genom att lyssna noga på kid-

napparna och prata med de som varit gisslan när de hade blivit frisläppta upptäckte vi någonting som borde ha varit uppenbart: Brotten var inte alls politiskt motiverade. Dessa typer var i själva verket mer eller mindre amatörmässiga skurkar som ville få löning på fredag för att kunna festa hela helgen.

När vi väl hade förstått det mönstret och insett att kidnapparna hade hittepå-deadlines satt vi på information som helt och hållet försköt maktbalansen till vår fördel.

För det första: om vi ökade pressen genom att skjuta upp förhandlingarna till torsdagen eller fredagen skulle vi kanske få den bästa uppgörelsen. För det andra: eftersom en schyst partyhelg på Haiti definitivt inte kostade ens i närheten av 150 000 dollar skulle det räcka med betydligt mindre än så.

Hur nära vi kom deras hittepå-deadline visade sig genom de specifika hot som de uttalade. "Hit med pengarna, annars dör din faster" är ett hot där tidsgränsen inte specificeras. Ju mer specifika hoten blir under en förhandling, desto närmare rycker de verkliga konsekvenserna vid en exakt deadline. För att bedöma hur allvarligt ett visst hot var noterade vi uppmärksamt hur många av de fyra frågorna Vad? Vem? När? Hur? som gick att besvara. När människor kommer med hot skapar de, medvetet eller omedvetet, flertydigheter och kryphål som de har för avsikt att utnyttja maximalt. När kryphålen började täppas till i takt med att veckan gick, och samma sak upprepades vid andra kidnappningar, började ett mönster framträda.

Med tillgång till den informationen började jag förvänta mig att kidnappningarna skulle vara ordnade händelser som pågick i fyra dagar. Det gjorde inte bortförandena mer uthärdliga för offren, men det fick dem att bli mer förutsägbara – och betydligt billigare – för familjerna.

Man kan ha nytta av deadlines även i helt andra sammanhang. Bilhandlare brukar ofta ge kunder bättre priser vid månadsskiften, innan de ska redovisa periodens affärer. Och säljare vars prestationer utvärderas varje kvartal är som mest mottagliga för köpslående när kvartalet nästan är slut.

Nu när du vet hur förhandlare använder sina motparters deadlines för att

få ett övertag kanske det verkar klokast att du hemlighåller er egen deadline. Det är också vad de flesta traditionella förhandlingsexperter rekommenderar.

Förhandlingsgurun Herb Cohen berättar i sin bästsäljande bok *You Can Negotiate Anything*[1] (1980) om sin första stora affärsuppgörelse, när hans företag skickade honom till Japan för att förhandla med en leverantör.

När han kom fram frågade hans förhandlingspart hur länge han tänkte stanna, och Cohen svarade i en vecka. Under de följande sju dagarna underhöll hans värd honom med fester, rundturer och utekvällar – allt utom förhandling. Cohens motpart inledde i själva verket inga seriösa affärssamtal förrän det började bli dags att resa hem igen, och de båda parterna skissade på de sista detaljerna i avtalet i taxin som var på väg till flygplatsen.

Cohen landade i USA med en obehaglig känsla av att han hade blivit blåst, att han hade gett efter för ofta på grund av att han pressades av sin deadline. Borde han ha talat om vilken deadline han hade? Nej, säger Cohen, det skulle ha gett motparten ett verktyg som han själv inte hade. "De kände till min deadline, medan jag inte kände till deras."

Vi stöter på samma mentalitet överallt nu för tiden. De flesta förhandlare ser en enkel regel att rätta sig efter och de följer Cohens råd och talar inte om vilket som är deras bäst-före-datum.

Låt mig avslöja en hemlighet: Cohen och alla förhandlings-"experter" som följer hans råd har fel. Deadlines drar gränser som fungerar åt båda hållen. Cohen kanske var stressad över vad hans chef skulle säga om han kom hem från Japan utan någon överenskommelse. Men Cohens motpart skulle inte heller ha vunnit på att han reste hem utan ett kontrakt. Kom ihåg: När förhandlingen är över för den ena parten är den också över för motparten.

Don A. Moore, professor vid Haas School of Business på University of California, Berkeley, säger att en förhandlare som döljer sin deadline i själva verket hamnar i ett svårt predikament. I sin forskning har Moore konstaterat att risken för att hamna i en återvändsgränd ökar kraftigt om man håller deadlinen hemlig. Det beror på att när man har en deadline frestas man att snabbt göra eftergifter fast motparten tror att det är gott om tid och bara försöker få ut mer av förhandlingen.

Tänk dig att ägarna till den amerikanska basketligan NBA skulle sätta upp ett slutdatum för sina förhandlingar, fast utan att informera spelarfacket. De skulle göra allt fler eftergifter i takt med att deadline närmade sig, vilket skulle sporra facket att fortsätta förhandla på den bortre sidan om det hemliga slutdatumet. I den meningen försöker du förhandla med dig själv när du hemlighåller din deadline, och om du gör det kan du vara säker på att förlora.

Moore upptäckte att förhandlare får bättre uppgörelser om de avslöjar sin deadline för motparten. Det stämmer faktiskt. För det första minskar du risken för att hamna i en återvändsgränd om du redovisar din deadline. För det andra kommer motparten att skynda sig att gå direkt till bud- och motbudsdelen om du talar om när du måste vara klar.

En sak till innan vi fortsätter: Deadlines är nästan aldrig ristade i sten. Det viktigaste är att man engagerar sig i processen och får en känsla för hur lång tid den kan ta. Kanske upptäcker du att du har mer kvar att göra än tiden tillåter innan deadlinen infaller.

DET FINNS INGET SOM HETER SCHYST

Under den tredje kursveckan i förhandlingskonst brukar vi spela mitt favoritspel, ett som visar kursdeltagarna hur lite de begriper sig på sig själva (jag vet – jag är taskig mot dem).

Det kallas ultimatumspelet och går till på följande sätt: Deltagarna bildar par med varandra. En ska vara ”förslagsställare” och den andra ”godkännare”. Varje förslagsställare får 10 dollar av mig. Sedan ska förslagsställaren erbjuda godkännaren ett belopp i hela dollar. Om godkännaren accepterar det får hon eller han behålla den erbjudna summan och förslagsställaren tar resten. Om godkännaren tackar nej får ingen av dem någonting och jag tar tillbaka de 10 dollarna.

Det är ovidkommande om de ”vinner” och behåller pengarna eller ”förlorar” och tvingas lämna ifrån sig dem. Det viktiga är deras förslag. Det som verkligen är chockerande är att vilket alternativ paren än väljer visar de sig alltid vara i minoritet. Oavsett om de väljer 6 respektive 4 dollar,

5 respektive 5 dollar, 7 respektive 3 dollar, 8 respektive 2 dollar, och så vidare, ser de sig omkring och blir alltid lika förvånade över att inget sätt att dela är vanligare än något annat. När det gäller något så simpelt som att dela på 10 "upphittade" dollar finns det helt enkelt ingen gemensam uppfattning om vad som är "schyst" eller "vettigt".

När vi har gjort det lilla experimentet förklarar jag en poäng för deltagarna som nog inte är särskilt rolig att höra: Det beslut som varenda en av dem fattade var till 100 procent irrationellt och känslomässigt grundat.

"Va?" säger de då. "Jag fattade visst ett rationellt beslut."

Då förklarar jag varför de har fel. För det första: Hur kan de ha resonerat förnuftigt om så många gjorde helt olika val? Det är själva poängen: så var det inte. De antog istället att deras partner skulle resonera likadant som de själva. "Om man går in i en förhandling och tror att motparten tänker likadant som man själv har man helt fel", brukar jag säga. "Det är inte empati, utan projicering."

Sedan går jag ett steg längre: Varför var det ingen av förslagsställarna som erbjöd en dollar, vilket hade varit det bästa rationella beslutet för dem och logiskt omöjligt att avvisa för godkännarna? Om de faktiskt gjorde det och fick avslag – vilket händer ibland – varför sade godkännaren i så fall nej till budet?

"Alla som erbjöd någonting annat än en dollar gjorde ett känslomässigt val", förklarar jag. "Och ni godkännare som sade nej till en dollar – kan ni förklara hur det kan vara bättre att få noll dollar än en dollar? Har de ekonomiska grundförutsättningarna plötsligt förändrats?"

Det får mina kursdeltagare att ifrågasätta sin uppfattning om sig själva som rationella aktörer. Det är de inte heller. Det är ingen människa. Vi är alla irrationella och emotionella. Känslor är ett nödvändigt inslag i beslutsfattande som vi på egen risk kan välja att bortse ifrån. Den insikten brukar drabba folk hårt.

I sin bok *Descartes misstag: känsla, förnuft och den mänskliga hjärnan*[2] beskrev neurovetaren Antonio Damasio en banbrytande upptäckt som han hade gjort. Han studerade människor som hade skador i den del av hjärnan varifrån känslor genereras och upptäckte att alla hade ett märk-

ligt drag gemensamt: De kunde inte fatta beslut. De kunde följdriktigt beskriva hur de borde gå tillväga, men de kunde omöjligt göra ens de enklaste val.

Med andra ord: vi kan visserligen använda logik för att resonera oss fram till ett beslut, men när vi ska *fatta* ett beslut styrs vi av känslor.

HUR DU ANVÄNDER DET KRAFTFULLA S-ORDET

Det viktigaste ordet när man förhandlar är "schyst". Vi människor svävar på moln om vi känner att vi får respekt. Folk går med på överenskommelser om de tycker att de blir schyst behandlade, och sätter sig på tvären om de inte upplever det.

Bilddiagnostiska studier har under det senaste decenniet visat att aktiviteten i människans nervsystem, särskilt i insulära cortex som reglerar våra känslor, återspeglar graden av upplevd orättvisa i sociala interaktioner. Till och med icke-mänskliga primater är hårdkodade för att ogilla det som uppfattas som oschyst. I en berömd studie instruerades två kapucinapor att utföra samma uppgift, men bara den ena fick söta druvor som belöning, medan den andra fick gurka. Som reaktion på den uppenbart orättvisa behandlingen flippade den gurkätande kapucinapan ut.

I ultimatumspelet har många års erfarenhet bekräftat för mig att de flesta godkännare ofrånkomligen avvisar alla erbjudanden som uppgår till mindre än hälften av förslagsställarens summa. När man har kommit till en fjärdedel av förslagsställarens budget nappar ingen, och godkännaren blir förolämpad. De flesta gör ett irrationellt val och avstår hellre från en dollar än godtar ett skambud, eftersom pengarnas oschysta, känslomässigt negativa värde är större än deras positiva, rationella värde.

Den irrationella reaktionen på det som är oschyst sträcker sig ända till riktigt stora ekonomiska uppgörelser.

Kommer ni ihåg Robin Williams fina insats som den magiska andens röst i Disneyfilmen *Aladdin*? Williams berättade att han gjorde den rollen för futtiga 75 000 dollar, långt under hans vanliga 8 miljoner i gage, bara

för att han ville lämna någonting fint efter sig till sina barn. Men sedan hände någonting: filmen blev en braksuccé och bolaget kammade hem 504 miljoner dollar.

Då gick Williams i taket.

Låt oss fundera på detta mot bakgrund av ultimatumspelet. Williams blev inte arg på grund av pengarna, utan för att han tyckte att Disneys agerande var oschyst. Han klagade inte på sitt avtal innan *Aladdin* slog kassarekord, först då började han och hans agent prata vitt och brett om att de hade blivit uppskörtade.

Tursamt nog för Williams ville Disney inte stöta sig med stjärnan. Efter att först ha påpekat det som var uppenbart – att Williams gladeligen hade skrivit på avtalet – gjorde Disney en dramatisk gest och skickade en Picasso-målning värderad till 1 miljon dollar till stjärnan.

Nationen Iran hade däremot inte lika mycket tur.

På senare år har Iran tvingats stå ut med sanktioner som har kostat landet betydligt mer än 100 miljarder dollar i utländska investeringar och oljeintäkter, för att slå vakt om ett atomenergiprogram för urananrikning som bara tillgodoser 2 procent av det nationella energibehovet. Med andra ord har Iran, i likhet med de kursdeltagare som vägrar ta emot 1 dollar helt gratis därför att erbjudandet känns som en förolämpning, lyckats fördärva sin huvudsakliga försörjningskälla – olje- och gasintäkter – för att driva ett energiprojekt som inte förväntas bli särskilt lönsamt.

Vad beror det på? Det handlar, ännu en gång, om vad som är schyst.

För Iran är det inte schyst att världens makthavare – som tillsammans sitter på tusentals atomvapen – kan bestämma huruvida landet ska få använda kärnkraft. Varför, frågar sig Iran, betraktas landet som en paria för att det anrikar uran, medan Indien och Pakistan, som har skaffat sig kärnvapen i strid mot internationella avtal, är accepterade medlemmar av världssamfundet?

Irans före detta chefsförhandlare i kärnenergifrågor, Seyed Hossein Mousavian, slog huvudet på spiken i en tv-intervju: "Kärnenergifrågan handlar inte om kärnkraft för dagens iranier", sade han, "den handlar

om att försvara landets integritet och oberoende mot påtryckningar från omvärlden."

Kanske litar du inte på Iran, men landets agerande visar ganska tydligt att motstånd mot oschyst behandling är en övertygande drivkraft, även om den kan visa sig vara dyrköpt.

När du väl har insett hur rörigt, känsloladdat och destruktivt det som kallas "schyst" är, inser du varför "schyst" är ett oerhört slagkraftigt ord som du ska använda med ytterst stor försiktighet.

Faktum är att det bara finns ett enda positivt sätt att släppa den bomben, av tre olika som folk brukar använda.

Det vanligaste sättet påminner om en judoliknande självförsvarsmanöver som får motståndaren ur balans. Oftast brukar det då låta ungefär så här: "Vi vill bara att det ska vara schyst."

Tänk tillbaka på den senaste gången när du hörde någon komma med en förtäckt anklagelse om att du var oschyst. Jag slår vad om att du måste tillstå att du omedelbart gick i försvarsställning och kände ett starkt obehag. Sådana känslor är ofta omedvetna och leder inte sällan till irrationella eftergifter.

En vän till mig skulle sälja sin bostad i Boston för ett par år sedan när luften hade gått ur marknaden. Hon fick ett mycket lägre bud än hon ville – det skulle innebära en stor förlust för henne – och i ren frustration slängde hon bomben på den tilltänkta köparen.

"Vi vill bara att det ska vara en schyst affär", sade hon.

Kunden blev känslomässigt påverkad av den outsagda anklagelsen och bättrade genast på sitt bud.

Om du befinner dig i samma position som den anklagade måste du inse att motparten kanske inte försöker skinna dig; precis som hos min vän kan förklaringen vara en oemotståndlig impuls. Hur som helst är det bästa sättet att reagera att stå emot sin önskan att göra eftergifter. Däremot kan du säga: "Okej, jag ber om ursäkt. Låt oss stanna upp ett tag och gå tillbaka till läget där jag betedde mig oschyst mot dig, så kan vi lösa det."

Användning nummer två av schyst-bomben är riktigt skamlös. Den går ut på att motparten anklagar dig för att vara trög eller oärlig genom att säga: "Vi har gett dig ett schyst erbjudande." Det är ett otrevligt påhopp som är till för att distrahera dig och manipulera dig så att du ger efter.

När jag blir utsatt för ett sådant försök brukar jag tänka på den senaste lockouten i USA-ligan i amerikansk fotboll, NFL.

Förhandlingarna blev alltmer spänningsladdade och NFL-spelarnas fackförening NFLPA sade att innan de gick med på något avtal ville de att ägarna skulle lägga alla kort på bordet. Vad fick de för svar från ägarna?

"Vi har gett spelarna ett schyst bud."

Märk väl vilket avskyvärt genidrag detta är: istället för att lägga alla kort på bordet, eller vägra att göra det, ledde ägarna över diskussionen till NFLPA:s förmenta brist på förståelse för vad som är schyst.

Om du skulle hamna i en liknande situation gör du bäst i att helt enkelt spegla ordet "schyst" som någon just har drämt till dig med. "Schyst?" upprepar du, och gör en rejäl paus för att ordet ska sjunka in hos motparten, på samma sätt som avsikten var att det skulle göra hos dig. Följ upp med en etikett: "Det verkar som om du är redo att lägga fram bevis till stöd för det", vilket antyder att motparten borde lägga alla kort på bordet eller på annat sätt ge dig information som antingen motsäger påståendet om hur schyst förslaget är, eller ger dig mer fakta att arbeta med än du hittills har haft. Då har du med ens lyckats avvärja attacken.

Det sista sättet att använda ordet "schyst" är min favorit, eftersom det är både positivt och konstruktivt. Det underlättar en ärlig och empatisk förhandling.

Så här använder jag det: På ett tidigt stadium i förhandlingen säger jag: "Jag vill att du ska känna att du blir schyst behandlad hela tiden. Avbryt mig så fort du tycker att jag är oschyst. Då löser vi det."

Det är enkelt och tydligt och får mig att framstå som en ärlig förhandlare. Med det uttalandet låter jag andra få veta att det är okej att använda s-ordet, bara man gör det på ett hederligt sätt. Som förhandlare ska man sträva efter att få rykte om sig att vara schyst. Ryktet föregår dig. Låt det ske på ett sätt som bereder vägen för framgång.

VILKA KÄNSLOR LIGGER BAKOM MOTPARTENS VÄRDERINGAR?

För några år sedan råkade jag hitta en bok som heter *Att hitta och behålla kunder: säljarens handbok*,[3] och jag brukar läsa om den då och då för att fräscha upp min känsla för de emotionella drivkrafter som ligger bakom olika beslut. Boken är väldigt bra på att förklara säljarrollen som ett jobb där man ägnar sig åt emotionellt strukturerande, inte åt rationell argumentation.

Om du kan få motparten att avslöja sina problem, sorger och ouppfyllda syften – om du kan nå fram till det som folk egentligen köper – kan du sälja en vision av deras problem till dem, som får ditt erbjudande att framstå som den perfekta lösningen.

Se det från den mest basala synvinkeln. Vad säljer en bra barnvakt egentligen? Inte direkt barntillsyn, snarare en trevlig utekväll. En kaminförsäljare? Ett mysigt rum där familjen kan umgås. En låssmed? Känslan av trygghet.

Lär känna de emotionella drivkrafterna så kan du strukturera fördelarna med vilken uppgörelse som helst på ett språk som kommer att väcka genklang.

FÖRVÄND SYNEN PÅ DIN MOTPART

Ta samma person och ändra på en eller två variabler. Då kan 100 dollar innebära en ärorik seger eller en elak förolämpning. Om du inser det kan du förvända andras syn på verkligheten och förvandla en förolämpning till en seger.

Jag ska ge ett exempel. Jag har en kaffemugg som är röd och vit, dekorerad med den schweiziska flaggan. Den har ingen nagg, men den är begagnad. Hur mycket skulle du betala för den, om du tänker efter noga?

Ditt svar blir antagligen runt 3 dollar.

Låt oss säga att muggen är din. Du ska nu sälja den till mig. Säg hur mycket den är värd.

Antagligen kommer du att säga: någonstans mellan 5 och 7 dollar.

I båda fallen handlade det om exakt samma mugg. Det enda jag gjorde var att förskjuta förhållandet mellan muggen och dig, och då ändrades plötsligt hela dess värde.

Eller föreställ dig att jag erbjuder dig 20 dollar för att hämta kaffe åt mig, vilket tar tre minuter. Du kommer att tänka i ditt stilla sinne att 20 dollar för tre minuters jobb är lika med 400 dollar i timmen. Du blir överförtjust.

Hur blir det då om du får reda på att jag tjänade en miljon dollar på att få dig att uträtta ett ärende åt mig? Då skulle du inte längre vara extatisk för att du tjänade 400 dollar i timmen, utan känna dig lurad.

Värdet på de 20 dollarna ändrades inte, precis som i fallet med kaffemuggen. Men ditt synsätt förändrades. Beroende på hur jag presenterar de 20 dollarna kan jag få dig att bli glad eller sur.

Jag säger inte detta för att påpeka att vårt beslutsfattande är känslostyrt och irrationellt. Det har vi redan sett. Vad jag menar är att även om våra beslut till stor del är irrationella innebär det inte att det saknas sammanhängande mönster, principer och regler för våra handlingar. När du väl har lärt känna sådana mentala mönster kan du upptäcka olika sätt att påverka dem.

Den allra bästa teorin för att beskriva principerna för vårt irrationella beslutsfattande är det som kallas *prospektteorin*. Den lades fram år 1979 av psykologerna Daniel Kahneman och Amos Tversky och är en analys av människors val mellan olika alternativ som medför risker, till exempel i förhandlingar. Enligt teorin dras människor till säkra kort hellre än till sannolikheter, till och med om sannolikhet är ett bättre val. Det kallas *visshetseffekten*. Och människor tar större risker för att undvika förluster än för att vinna fördelar. Det kallas *förlustaversion*.

Det är därför människor som statistiskt sett saknar behov av försäkringar köper sådana. Fundera också på detta: En person som får veta att han har 95 procents chans att få 10 000 dollar och 100 procents chans att få 9 499 dollar undviker oftast risken och väljer det alternativ som är säkert till 100 procent, medan den som får veta att han har 95 procents chans

att förlora 10 000 dollar och 100 procents chans att förlora 9 499 dollar tänker tvärtom och satsar högt för att minimera förlusten. Utsikterna till förlust sporrar till ett större risktagande än möjligheten till motsvarande vinst.

På de följande sidorna kommer jag att förklara några prospekttekniska taktiker som du med fördel kan använda. Men låt mig först säga någonting viktigt om förlustaversion: I en tuff förhandling räcker det inte att visa motparten att du kan leverera det som vederbörande vill ha. För att få maximala fördelar måste du övertyga din motståndare om att hon eller han har någonting att förlora om affären inte blir av.

1. Förankra motpartens känslor

För att förvända synen på din motpart måste du känna till empatins grunder. Avlägg din syndabekännelse och visa förståelse för den andra partens rädslor. Genom att förankra din motparts känslor och förbereda för en eventuell förlust utlöser du hans eller hennes förlustaversion. Då tar vederbörande alla chanser att undvika förlust.

Under mitt första konsultuppdrag efter att jag hade lämnat FBI fick jag äran att utbilda det nationella gisslanförhandlingsteamet i Förenade Arabemiraten. Tyvärr förmörkades det prestigefyllda uppdraget av problem med huvudentreprenören (jag var underentreprenör). Problemen blev så allvarliga att jag skulle tvingas gå till de entreprenörer som jag hade tecknat avtal med, och som normalt fick 2 000 dollar per dag, och berätta att jag bara kunde erbjuda dem 500 dollar under ett antal månader framåt.

Jag visste exakt vad de skulle göra om jag sade det rent ut till dem: De skulle skratta ut mig. Så jag pratade med var och en av dem i telefon och gick rakt på min syndabekännelse.

”Jag har ett uruselt förslag till dig”, började jag och gjorde en paus tills min samtalspartner bad mig fortsätta. ”När vi har avslutat det här samtalet kommer du att tycka att jag är en undermålig affärsman. Du kommer att tro att jag varken kan räkna eller planera. Du kommer att tycka att Chris Voss pratar en massa dynga. Du tänker: Det här är hans första projekt sedan han lämnade FBI, och han sabbar det totalt. Han vet ingenting

om hur man bedriver en verksamhet. Och han kan till och med ha ljugit för mig."

Sedan, när jag hade förankrat deras känslor i ett minfält av låga förväntningar, spelade jag på deras förlustaversion.

"Jag ville ändå lägga fram det här förslaget för dig innan jag går till någon annan", sade jag.

Plötsligt handlade samtalet inte längre om att tvingas acceptera 500 dollar istället för 2 000, utan om att inte gå miste om 500 dollar till någon annan.

Varenda en gick med på villkoren. Det förekom inga motbud och inga klagomål. Om jag inte hade förankrat deras känslor på en så låg nivå skulle deras syn på de 500 dollarna ha varit en helt annan. Om jag bara hade ringt upp dem och sagt: "Jag kan betala dig 500 dollar per dag. Vad säger du om det?" skulle de ha tagit det som en personlig förolämpning och slängt på luren.

2. Låt den andra börja ... för det allra mesta

Fördelarna med känslomässiga ankare är avsevärda om man vill förvända motpartens syn på verkligheten. Men att vara först på bollen är inte nödvändigtvis det bästa när man förhandlar om ersättning.

När den berömde filmregissören Billy Wilder skulle anlita den välkände detektivromanförfattaren Raymond Chandler för att skriva manuset till den klassiska filmen *Kvinna utan samvete* från 1944 hade Chandler just kommit till Hollywood. Men han hade förberett sig inför förhandlingen, och under mötet med Wilder och filmens producent kom Chandler med ett första förslag till arvode och krävde burdust att få 150 dollar i veckan, samtidigt som han varnade för att jobbet kunde ta hela tre veckor att få färdigt.

Wilder och producenten hade svårt att hålla sig för skratt, eftersom de hade tänkt betala Chandler 750 dollar i veckan och mycket väl visste att det tog flera månader att författa ett filmmanus. Tursamt nog för Chandler satte Wilder och producenten större värde på sin relation till Chandler än på ett par hundradollarsedlar hit eller dit, så de förbarmade sig över

honom och ringde till en agent som kunde företräda Chandler i förhandlingarna.

Själv hade jag en kursdeltagare vid namn Jerry som sköt sina löneförhandlingar i sank genom att vara först ut med sitt bud (jag vill påpeka att det var innan han hade gått min kurs).

Under en anställningsintervju på ett finansbolag i New York begärde han 110 000 dollar, huvudsakligen för att det var 30 procents högre lön än den han hade. Det var först när han hade börjat på det nya jobbet som han insåg att alla andra i hans ställning hade en ingångslön på 125 000 dollar.

Det är därför jag föreslår att du ska låta motparten förankra förhandlingen när det handlar om pengar.

Det verkliga problemet är att ingen av parterna har heltäckande förhandsinformation. Det innebär att du ofta inte vet tillräckligt för att öppna budgivningen med självförtroende. Det gäller särskilt om du, i likhet med Jerry och Raymond Chandler, inte känner till marknadsvärdet på det som du köper eller säljer.

Genom att låta motparten förankra kan du ibland ha tur; jag har själv upplevt många förhandlingar där motpartens inledande bud var högre än det slutbud som jag hade föreställt mig. Om jag hade öppnat skulle de ha antagit mitt bud och jag hade antingen fått stå ut med vinnarens förbannelse eller med köparens ånger, den där gnagande känslan av att man har betalat oanständigt mycket eller har sålt alldeles för billigt.

Med detta sagt bör du vara försiktig när du låter motparten förankra. Du måste förbereda dig psykologiskt för att stå emot det första budet. Om den andra parten är ett proffs, en riktig haj, kommer hon eller han att försöka kasta ut ett extremt ankare för att förvända synen på *dig*. När du senare får ett direkt absurt bud kommer det att framstå som rimligt, precis som en dyr iPhone för 400 dollar verkar vara ett fynd om den är prissänkt från svindlande 600 dollar.

Tendensen att låta sig förankras av extrema siffror är en psykologisk egenhet som kallas ”förankrings- och anpassningseffekten”. Forskare har konstaterat att vi ofta anpassar oss med ledning av våra första referens-

punkter. De flesta som kastar en hastig blick på sifferföljden 8 × 7 × 6 × 5 × 4 × 3 × 2 × 1 gissar till exempel att summan blir högre än de gör om de får se samma siffror, fast i omvänd ordning. Det beror på att vi fokuserar på de första siffrorna och extrapolerar.

Jag menar inte ”Var aldrig först”. Sådana regler är lätta att komma ihåg, men som de flesta förenklingar är de inte alltid goda råd. Om du har att göra med en färsking kanske du frestas att vara lite bakslug och slänga iväg ett extremt ankare. Om du har gedigen kunskap om marknaden och din motpart är lika väl insatt kanske du nämner en siffra bara för att få fart på förhandlingen.

Mitt personliga råd om huruvida du ska bete dig som en haj och äta upp din oerfarna motpart är: Kom ihåg att ditt rykte föregår dig. Jag har stött på företagsledare som enligt ryktet alltid tog knäcken på sina motståndare, och snart ville ingen ha någonting med dem att göra.

3. Fastställ ett spektrum

Det hjälper sällan att vara först med sitt bud, men det finns ett sätt att ge sken av att lägga ett bud och på köpet lyckas förvända synen på motparten. Det gör man genom att hänvisa till ett spektrum.

Vad jag menar är följande: När du uppmanas att redovisa dina villkor eller lägga ett bud kan du svara med att berätta om en liknande uppgörelse som indikerar ditt ”spektrum”, låt vara att det i själva verket är det bästa spektrumet där du vill befinna dig. Istället för att säga ”Jag är värd 110 000 dollar” kunde Jerry ha sagt ”På de bästa ställena, till exempel vid XX AB, får folk som har motsvarande jobb mellan 130 000 och 170 000 dollar”.

På så sätt visar du var du står, utan att motparten blir defensiv. Du får dessutom henne eller honom att fundera på högre nivåer. Forskning har visat att människor som möts av extrema ankare omedvetet anpassar sina förväntningar i riktning mot den första siffra de får höra. Många går till och med rakt på sin högstanivå. Om Jerry hade indikerat rätt spektrum skulle företaget förmodligen ha erbjudit honom 130 000 dollar, eftersom det framstod som ganska billigt jämfört med 170 000.

I en aktuell studie[4] upptäckte psykologer vid Columbia Business School att arbetssökande som lade fram ett förslag till lönespektrum i snitt fick högre lön än de som angav en bestämd siffra, särskilt om deras spektrum utgick från en lägstanivå som motsvarade den lön de innerst inne hade siktat in sig på.

Du måste komma ihåg att om du lägger fram ett spektrum (vilket är en god idé) så förväntas motparten haka på i dess lägsta ände.

4. Vinkla till andra villkor än pengar

Människor hakar upp sig på frågan ”Hur mycket?” Men stirra dig inte blind på siffror. Det leder bara till kohandel, en svit av hårdnackade ställningstaganden som styrs av känslomässiga uppfattningar om rättvisa och stolthet. Förhandlingar är betydligt mer intrikata och subtilt dynamiska än så.

Ett av de lättaste sätten att förvända synen på motparten, så att han eller hon ser verkligheten på samma sätt som du, är att styra in samtalet på icke-monetära villkor. När du har förankrat motparten på en hög nivå kan du få ditt bud att verka rimligt genom att erbjuda sådant som inte är viktigt för dig själv men som kan vara betydelsefullt för honom eller henne. Om motpartens bud är för lågt kan du be om saker som är viktigare för dig än de är för vederbörande. Det kan vara svårt ibland, så det är ofta bra att dra fram exempel för att sätta fart på brainstorming-processen.

För en tid sedan hade jag några kurstillfällen vid advokatsamfundet i Memphis. Jag brukar normalt ta 25 000 dollar per dag för den typen av fortbildning. Organisationen erbjöd mig betydligt mindre, men jag avvisade budet. Då frågade de om jag ville ha en stort uppslagen artikel i organisationens tidskrift. Det var perfekt, ovärderlig reklam för mig att figurera på omslaget till en tidskrift som når ut till jag vet inte hur många av USA:s främsta advokater. (Och min mamma blev jättestolt!)

De var ändå tvungna att ha någonting på omslaget, så det kostade inget extra för dem och jag gav dessutom en rejäl rabatt på mitt arvode. Jag använder numera ofta detta som exempel i förhandlingssammanhang när jag lägger ett bud. Jag vill stimulera motparten att tänka ut vilka

andra dolda juveler än pengar som kan finnas, och som är billiga för vederbörande men samtidigt värdefulla för mig.

5. Använd udda siffror

Alla siffror är psykologiskt betydelsefulla, långt utöver sitt numerära värde. Jag pratar inte bara om sådant som att föredra siffran 17 för att man tror att den för tur med sig. Vad jag avser är att när man förhandlar finns det vissa siffror som verkar svårare att rucka på än andra.

Det viktigaste att tänka på är att siffror som slutar med 0 oundvikligen känns som slumpmässiga storheter, gissningar och uppskattningar som du lätt kan bli distraherad från under förhandlingen. Alla bud som du lägger som inte kan förknippas med runda slängar – till exempel 23 263 dollar – uppfattas som om du noga hade räknat fram summan. Sådana siffror tolkas som seriösa och odiskutabla av motparten, så använd dem för att backa upp dina förslag.

6. Överraska med en present

Du kan få din motpart att visa generositet om du först kastar ut ett extremt ankare och därefter, när du har fått ett otvetydigt nej, erbjuda henne eller honom en helt annan slags överraskningspresent.

Oväntade eftergifter av det slaget är extremt effektiva, eftersom de tillför den dynamik som kallas ömsesidighet. Den andra känner ett behov av att återgälda din generositet. Plötsligt höjer hon eller han sitt bud, eller försöker hitta sätt att ge något tillbaka i framtiden. Människor känner sig förpliktade att besvara vänlighet med vänlighet.

Låt oss se detta mot en internationell politisk bakgrund. År 1977 fick den egyptiske presidenten Anwar Sadat fredsförhandlingarna mellan Israel och Egypten att ta ett stort kliv framåt genom att oväntat hålla tal i det israeliska parlamentet, Knesset, en storsint gest som inte handlade om att göra verkliga eftergifter, men ändå innebar ett rejält steg i riktning mot fred.

I Haiti satt jag i telefon med politikerns brorson. Några timmar hade gått efter det att kidnapparna hade fört bort hans faster.

Släkten hade inga som helst möjligheter att få fram 150 000 dollar, förklarade han, men de skulle kunna betala mellan 50 000 och 85 000 dollar. Men eftersom jag hade konstaterat att lösensumman bara skulle gå till partajande siktade jag betydligt lägre: på 5 000 dollar. Vi var inte beredda att kompromissa. Det handlade om yrkesstolthet.

Jag gav honom rådet att börja med att förankra samtalet i idén att han inte hade pengarna, men att åstadkomma det utan att direkt säga "Nej", för att inte uppenbart såra sin motståndares stolthet.

"Hur hade ni tänkt att det ska gå till?" frågade han under nästa samtal.

Kidnapparen kom med ytterligare ett ospecificerat hot mot fastern och krävde kontant lösen igen.

Då fick jag brorsonen att försiktigt ifrågasätta att kidnapparna var schysta. "Jag är ledsen", sade brorsonen, "men hur ska vi kunna betala om ni tänker göra henne illa?"

Det aktualiserade fasterns eventuella död, vilket kidnapparna till varje pris ville undvika. De måste se till att hon förblev oskadd om de skulle kunna få ut sina pengar. De var trots allt affärsmän.

Märk väl att brorsonen inte hade lagt något bud än. Utnötningstaktiken gjorde så småningom att kidnapparna blev först med att nämna en siffra. Utan vidare sänkte de lösensumman till 50 000.

Nu när kidnapparnas syn hade förvänts så att de krävde en lägre lösensumma sade jag och mina kolleger åt brorsonen att stå på sig.

"Hur ska det gå till att skaffa fram så mycket pengar?" instruerade vi honom att säga.

Kidnapparen sänkte lösensumman igen, nu till 25 000 dollar.

Nu när vi hade bättre koll på honom fick vi brorsonen att lägga sitt första bud, ett mycket blygsamt ankare på 3 000 dollar.

Det blev alldeles tyst i luren och brorsonen började svettas ymnigt, men vi sade åt honom att ta det lugnt. Så där gick det alltid i samma ögonblick som kidnapparens ekonomiska verklighet fullständigt möblerades om.

När kidnapparen tog till orda igen verkade han nästan bedövad. Men han fortsatte. Hans nästa bud var lägre, 10 000 dollar. Då fick vi brorsonen

att erbjuda en konstig summa som tycktes bygga på en detaljerad uträkning av hur mycket hans fasters liv var värt: 4 751 dollar.

Vad blev kidnapparens nästa bud? 7 500 dollar. Som motreaktion fick vi brorsonen att spontant lova att han skulle lägga till en ny bärbar cd-spelare och upprepa budet på 4 751 dollar. Kidnapparna, som egentligen inte alls ville ha den bärbara cd-spelaren, fick intrycket att det inte fanns mer pengar att hämta och tackade ja till budet.

Sex timmar senare betalade släkten den summan och fastern kom hem helskinnad.

FÖRHANDLA UPP DIN LÖN

En av de kritiska faktorerna i handelshögskolornas rankingsystem är hur stor ersättning deras före detta elever får. När jag föreläser för avgångsklasserna på handelshögskolor säger jag alltid att mitt främsta mål är att indirekt försvara deras skolas prestige genom att lära eleverna hur man förhandlar upp sin lön.

Jag bryter ner processen i tre delmoment som koncentrerar dynamiken i det här kapitlet på ett sätt som inte bara ger dig mer pengar, utan också gör att din chef tar strid för att du ska få det.

Insistera välvilligt på andra förmåner än lönen

Att insistera välvilligt är ett slags emotionellt ankare som bygger upp empati med chefen och skapar rätt psykologiskt stämningsläge för en konstruktiv diskussion. Ju mer vitt och brett du talar om andra villkor än din lön, desto mer sannolikt blir det att du får en inblick i företagets spektrum av förmåner. Om företaget inte kan leva upp till dina krav på sådana kanske du till och med blir erbjuden mer pengar, vilket hände en av mina kursdeltagare som var född i Frankrike. Hon frågade om och om igen – med ett stort leende – om hon kunde få en extra semestervecka utöver företagets normala tilldelning. Hon var ”fransyska”, framhöll hon, och det var så man gjorde i Frankrike. Företaget var bakbundet när det gällde semesterreglerna, men eftersom hon var så förtjusande, och eftersom hon

tog upp en förmån som inte handlade om pengar och som hon ändå värdesatte, slutade det med att de höjde hennes tilltänkta lön.

Lönevillkor utan framgångsvillkor är som rysk roulette

När du väl har förhandlat om din lön måste du se till att definiera vad framgång innebär när man har din tjänst – och sätta upp kriterier för nästa löneförhöjning. Det är meningsfullt för dig och kostar ingenting för din chef, ungefär som när jag fick figurera på juristtidskriftens omslag och i den stort uppslagna artikeln. Du får en planerad löneförhöjning och genom att din framgång definieras i förhållande till din chefs iakttagelser om dina framsteg leder det till nästa kliv framåt …

Väck intresse för din framgång och skaffa dig en inofficiell mentor

Kommer du ihåg vad jag sade om att du bör ta reda på vad din motpart egentligen köper? När du själv säljer in dig till en företagsledning ska du presentera dig som mer än en kropp som utför jobbet; gör reklam för dig själv och din framgång som ett sätt för ledningen att bekräfta sin egen intelligens och visa upp den för hela företaget. Se till att dina blivande arbetsgivare inser att du är ett levande argument för hur betydelsefulla de är. När du väl har förvänt synen på dem och blivit deras ambassadör har de allt att vinna på dina framgångar.

Fråga: ”Vad krävs för att bli framgångsrik hos er?”

Märk väl att även om frågan påminner om de som de flesta karriärvägledare brukar ta upp så är den inte *exakt* likadan. Och det är den exakta ordalydelsen som är avgörande.

Deltagare från mina handelshögskolekurser har använt frågan under anställningsintervjuer. Då har flera av intervjuarna reagerat med att säga: ”Det har ingen frågat förut.” Sedan har de svarat utförligt och engagerat.

Det som händer är att om någon ger dig vägledning så kommer vederbörande att hålla ögonen på dig för att se om du följer råden. Hon eller han har ett personligt intresse av att du blir framgångsrik. Du har just rekryterat din första inofficiella mentor.

För att se hur det kan gå till i bästa fall kommer jag inte på något bättre exempel än min före detta handelshögskolestudent Angel Prado.

Medan Angel förberedde sig för examen gick han till sin chef och började lägga grunden till den roll han ville ha efter utbildningen (som bekostades av företaget). Under den sista terminen kastade han ett ospecifikt ankare – ett slags spektrum – när han föreslog för chefen att efter examen, när företaget hade investerat färdigt i hans högre utbildning (cirka 31 000 dollar per år), så skulle hans lön höjas med samma belopp.

Hans chef lovade ingenting bestämt, men Angel insisterade välvilligt, vilket förankrade tanken i chefens funderingar.

Efter Angels examen hade han och chefen ett avgörande möte. Angel tog på ett självsäkert och lugnt sätt upp en fråga som inte handlade om pengar för att förskjuta fokus från ”Hur mycket?”. Han bad om att få en ny jobbtitel.

Angels chef gick utan vidare med på att Angel skulle få en ny roll efter sin examen.

I det läget definierade Angel och chefen vilka roller och ansvarsområden han skulle ha i sin nya befattning, och satte därmed upp framgångskriterier. Sedan tog Angel en paus för att hans chef skulle vara först med att lägga ett bud. Så småningom skedde det också. Märkligt nog visade siffran att Angels tidigare försök till förankring hade fungerat: han föreslog 31 000 i tillägg till Angels grundlön, vilket betydde närmare 50 procents höjning.

Men Angel var ingen lammunge, inte efter att ha gått min kurs. Istället för att lägga ett motbud och köra fast i ”Hur mycket?” fortsatte han att prata, satte etiketter på chefens känslor och visade empati för dennes situation (företaget hade under den perioden besvärliga förhandlingar med aktieägarna).

Sedan frågade Angel artigt om han kunde få en liten paus för att skriva ut den befattningsbeskrivning som de hade enats om. Pausen fick hans chef att känna en viss brådska, vilket Angel kunde utnyttja när han kom tillbaka med utskrifterna. Längst ner hade han lagt till sin önskan om ersättning: ”134 500–143 000 dollar.”

Med det lilla draget vävde Angel samman en rad lärdomar från det här

kapitlet. De udda siffrorna skapade intrycket av en noggrann uträkning. Siffrorna var också höga, vilket utnyttjade hans chefs tendens att gå direkt på sitt tänkta maxbud när han möttes av ett extremt ankare. De utgjorde dessutom ett spektrum, vilket fick Angel att verka mindre gåpåig, och den lägsta siffran framstod som jämförelsevis rimlig.

Utifrån chefens kroppsspråk – höjda ögonbryn – framgick det tydligt att han blev överraskad av lönekravet. Men det fick önskad effekt och efter några kommentarer om befattningsbeskrivningen kontrade chefen med 120 000.

Angel sade varken ”Nej” eller ”Ja”, utan fortsatte att prata och visa empati. Mitt i en mening, till synes från ingenstans, kom hans chef med budet 127 000 dollar. Angel lät honom fortsätta, eftersom han uppenbarligen bjöd över sig själv. Till slut sade chefen att han kunde gå med på 134 000 dollar och att den lönenivån skulle börja gälla om tre månader, i väntan på ett godkännande från styrelsen.

Som grädde på moset arbetade Angel med positiv användning av ordet ”schyst” (”Det är schyst”, sade han), och sålde sedan in löneförhöjningen till chefen som ett äktenskap där hans chef skulle vara mentorn. ”Jag ber dig, inte styrelsen, om löneförhöjning och det enda jag behöver är att du godtar min begäran”, sade han.

Hur besvarade Angels chef det uttalandet från sin nya ambassadör? ”Jag tänker slåss för att du ska få den lönen.”

Gör som Angel så kan du åstadkomma underverk!

VIKTIGA LÄRDOMAR

Jämfört med de verktyg som har diskuterats i bokens tidigare kapitel är metoderna här till synes konkreta och lätta att använda. Men många drar sig för att göra det, eftersom de kan verka manipulativa. Om man förvänder synen på sin motpart måste det väl likställas med fusk, eller hur?

Som svar vill jag bara säga att dessa verktyg används av alla de främsta förhandlarna, eftersom de bygger på verklig insikt om människans psyke. Vi människor är emotionella, irrationella djur som är emotionella och

irrationella på förutsägbara och mönsterbundna sätt. Att utnyttja den kunskapen är ingenting annat än just rationellt. När du infogar metoderna i din vardagstillvaro behöver du komma ihåg följande viktiga lärdomar:

» Alla förhandlingar kännetecknas av ett nätverk av underliggande önskningar och behov. Låt dig inte luras av det som försiggår på ytan. När du väl har insett att de haitiska kidnapparna bara vill ha pengar att festa för kommer du att vara oändligt mycket bättre förberedd.

» Att mötas halvvägs är som att ta på sig en svart och en brun sko, så kompromissa inte. Det leder ofta till dåliga uppgörelser för båda parterna.

» Annalkande deadlines får folk att driva på förhandlingsprocessen och göra impulsiva saker som strider mot deras egna intressen.

» S-ordet – ”Schyst” – är en känsloladdad term som människor ofta tar till för att få motparten på defensiven och tvinga fram eftergifter. Om din motpart släpper S-bomben ska du inte lockas att göra en eftergift. Be istället vederbörande förklara på vilket sätt du är oschyst mot henne eller honom.

» Du kan förvända synen på din motpart genom att förankra hans eller hennes utgångsbud. Innan du själv lägger ett bud förankrar du vederbörande känslomässigt genom att beskriva hur illa det kommer att gå. När det är dags för siffror ska du kasta ut ett extremt ankare för att få ditt ”verkliga” bud att framstå som rimligt, eller använda ett spektrum för att verka mindre gåpåig. Det reella värdet av allt beror på ur vilken synvinkel man betraktar det.

» Människor tar hellre risker för att undvika förluster än för att vinna någonting. Se till att motparten inser att det finns sådant man kan förlora genom att inte agera.

KAPITEL 7

NÄR MAN TROR SIG HA KONTROLL

En månad efter att jag hade slutat arbeta med fallet Jeffrey Schilling i maj 2001, fick jag order från högkvarteret att åka tillbaka till Manila. Samma skurkar som hade tagit Schilling, Abu Sayyaf, en grupp brutala, radikala islamister, hade gjort en räd in på den privata semesteranläggningen Dos Palmas och tagit tjugo personer som gisslan, bland annat tre amerikaner: Martin och Gracia Burnham, ett missionärspar från Wichita, Kansas, och Guillermo Sobero, som hade ett impregneringsföretag i Kalifornien.

Dos Palmas var ända från början en mardröm för en förhandlare. Dagen efter kidnappningarna drog den nyvalda presidenten i landet, Gloria Macapagal-Arroyo, igång den värsta tänkbara, mest destruktiva konfrontationsdynamiken genom att officiellt förklara "totalt krig" mot Abu Sayyaf.

Ingen vidare empatisk dialog, eller vad säger du?

Det skulle bli värre.

Filippinska armén och marinen bedrev ett ställningskrig mitt under förhandlingarna och irriterade kidnapparna med ett antal klantiga aktioner. Eftersom det fanns amerikaner i gisslan kallades CIA, FBI och den amerikanska militära säkerhetstjänsten in, och vi var också osams med varandra. Sedan våldtog och mördade Abu Sayyaf flera personer i gisslan, 11 september-attackerna inträffade och Abu Sayyaf visade sig ha kopplingar till al-Qaida.

När Dos Palmas-krisen avslutades med en intensiv skottväxling i juni 2002 blev den definitivt det största misslyckandet under min yrkeskarriär. Att kalla det en dikeskörning är alldeles för snällt. Ni förstår vad jag menar.

Men alla misslyckanden innehåller frön till framtida framgångar, och vårt debacle i Filippinerna var inget undantag.

Om Dos Palmas-katastrofen lärde mig någonting så är det att vi fortfarande levde i föreställningen att förhandlingar är något slags brottningsmatcher där poängen är att trötta ut motståndaren tills han ger efter, att hoppas på det bästa och att aldrig backa.

Min besvikelse efter Dos Palmas fick mig att ta en ordentlig titt på våra misslyckade metoder. Jag gjorde en djupdykning i de allra nyaste förhandlingsteknikerna – en del var genialiska, andra fullständigt hopplösa – och då råkade jag stöta på ett fall i Pittsburgh som totalt förändrade min syn på den interpersonella dynamiken under förhandlingssamtal.

Ur spillrorna efter Dos Palmas fick vi oss en läxa som förändrade FBI:s sätt att bedriva kidnappningsförhandlingar för alltid. Vi lärde oss att förhandling går ut på att tubba och locka, inte att besegra, att knyta an istället för att krossa. Det viktigaste vi lärde oss var att framgångsrika förhandlingar har som mål att få motparten att göra hela jobbet och spontant föreslå ens egen favoritlösning. Det var fråga om att ge henne eller honom illusionen av kontroll medan man i själva verket var den som styrde samtalet.

Vi utvecklade ett verktyg som kallas kalibrerade eller öppna frågor. Sådana tar död på aggressiviteten i samtal genom att öppet erkänna motparten, inte göra motstånd. Då kan man nämligen komma med idéer och be om saker utan att verka påstridig. Man ger motparten varsamma knuffar i rätt riktning.

Jag ska förklara hur det går till längre fram i boken. Nu vill jag bara säga att det faktiskt är lika lätt som att förvandla den fientliga proklamationen ”Du kan inte bara gå din väg” till en oskyldig fråga:

”Hur hoppas du att det ska bli om du går?”

FÖRHANDLA ALDRIG UNDER EN ELDSTRID

Så fort jag tog mig an fallet Burnham-Sobero i Manila blev jag skickad till Mindanao-regionen, där den filippinska militären höll på att attackera ett sjukhuskomplex med skjutvapen och raketer för att Abu Sayyaf och gisslan befann sig därinne.

Det var inget särskilt bra ställe för en förhandlare, eftersom det är omöjligt att ha en dialog mitt i en eldstrid. Och det skulle bli ännu värre: när jag vaknade nästa morgon fick jag veta att kidnapparna hade tagit gisslan med sig och flytt i skydd av mörkret.

”Flykten” var det första tecknet på att operationen var på väg att bli en katastrof och att den filippinska militären utgjorde en allt annat än tillförlitlig samarbetspartner.

Under de uppföljande samtalen efter dramat avslöjades det att någon inom militären hade tagit emot en resväska från skurkarna inne på sjukhuset, under ett tillfälligt eldupphör. Kort efter det hade samtliga soldater som befann sig på baksidan av anläggningen kallats därifrån för att vara med på ett ”möte”. Av en händelse – eller en händelse som såg ut som en tanke – valde banditerna att smita i exakt det ögonblicket.

Kulmen nåddes två veckor senare, på den filippinska nationaldagen, när Abu Sabaya tillkännagav att han tänkte halshugga ”en av de vita” om regeringen inte avblåste sin jakt på kidnapparna senast klockan tolv samma dag. Vi visste att det betydde någon av amerikanerna och förutsåg att det skulle bli Guillermo Sobero.

Då hade vi ingen direktkontakt med kidnapparna, eftersom våra samarbetsparter inom den filippinska militären hade utsett en mellanhand som alltid ”glömde” att se till att vi var närvarande under hans telefonsamtal med kidnapparna (han ”glömde” dessutom att spela in samtalen). Det enda vi kunde göra var att messa olika förslag till tidpunkter då vi skulle kunna talas vid.

Det som slutligen hände var att precis före deadline klockan tolv hade Sabaya och en filippinsk minister ett samtal i ett radioprogram, och regeringen gick med på Sabayas krav på att en malaysisk senator skulle fungera som medlare. I gengäld lovade Sabaya att inte ta livet av någon i gisslan.

Men det var för sent att ändra på stämningen, som var laddad med motsättningar, misstro och lögner. Samma eftermiddag hörde gisslan hur Sabaya gormade i telefon: ”Men det ingick i överenskommelsen! Det ingick i överenskommelsen!” Kort därefter skar Abu Sayyaf halsen av Guillermo Sobero och tog för säkerhets skull ytterligare femton personer som gisslan.

Allt som hände låg utanför vår kontroll, och USA visade inget större intresse, trots mordet på Sobero. Jag flög hem till Washington, D.C. Det tycktes inte finnas mycket att göra för oss.

Sedan, efter 11 september, förändrades allt.

Abu Sayyaf, som tidigare hade varit en mindre terroristorganisation, länkades plötsligt till al-Qaida. Sedan tog sig en filippinsk tv-reporter, Arlyn de la Cruz, in i Abu Sayyafs läger och filmade Sabaya när han hånade de amerikanska missionärerna Martin och Gracia Burnham, som var så utmärglade att de påminde om koncentrationslägersfångar. Filmklippet slog ner som en bomb i de amerikanska nyhetsmedierna. Plötsligt blev fallet en hjärtesak för de amerikanska myndigheterna.

DET FINNS ALLTID ETT TEAM PÅ ANDRA SIDAN

FBI skickade mig till Filippinerna igen. Nu skulle jag se till att det blev en uppgörelse. Fallet var dessutom väldigt högprofilerat. Ett par av mina kontakter underrättade mig om att FBI-chefen Robert Mueller personligen rapporterade till president George W. Bush varenda morgon om vad vi företog oss. När Mueller dök upp på den amerikanska ambassaden i Manila blev jag presenterad för honom, och det glimtade till i hans ögon när han kände igen mig. Det var ett laddat ögonblick.

Men det hjälper inte att du har allt stöd i världen om du ställs emot ett dysfunktionellt motståndarteam. Om dina försök att förhandla aldrig når motparten och hans team får du en uppgörelse som bygger på ”förhoppningar” – och att bara hoppas har aldrig varit någon bra strategi.

Just då var jag inte medveten om vidden av att kidnapparna hade bytt förhandlare. Sabaya ersattes av någon annan.

Min chef Gary Noesner påpekade under ett tidigare kidnappningsdrama att när motståndarsidan byter förhandlare beror det nästan alltid på att den vill visa att en hårdare linje har börjat gälla. Vad jag inte insåg var att det betydde att Sabaya skulle bli den som bröt överenskommelsen om vi inte tog hänsyn till honom.

Vårt nästa drag var att försöka köpa ut paret Burnham. Även om USA officiellt aldrig betalar lösensummor hade man lyckats hitta en donator som kunde ställa upp med 300 000 dollar. Den nya förhandlaren inom Abu Sayyaf gick med på ett frisläppande.

Överlämnandet av lösensumman blev en katastrof. Kidnapparna bestämde sig för att de inte skulle frige paret Burnham; det var rättare sagt Sabaya, som hade ansvaret för gisslans fysiska väl och ve, som vägrade släppa dem. Han hade slutit ett avtal för egen del – vilket vi inte kände till – och det hade brutits. Kidnapparnas nya förhandlare, som tyckte att hela situationen var pinsam och var på ett uruselt humör, återförsäkrade sig genom att påstå att det fattades 600 dollar i lösensumman. Vi blev häpna – ”Sexhundra? Ni vägrar alltså släppa gisslan på grund av sexhundra dollar?” – och försökte hävda att om det fattades pengar så måste kuriren ha lagt vantarna på dem. Men vi hade ingen tillits- och samarbetsdynamik att falla tillbaka på. De 300 000 var väck, och vi tvingades återgå till att skicka sms som sällan blev besvarade.

Den långsamt annalkande katastrofen kulminerade ungefär två månader senare med ett taffligt försök till ”räddningsaktion”. En styrka från den filippinska militärens så kallade Scout Rangers var ute och rekognoscerade i skogen och råkade hitta Abu Sayyafs läger. Det var åtminstone vad de påstod. Senare fick vi veta att en annan filippinsk myndighet hade tipsat dem. Den myndigheten (OGA) hade av någon underlig orsak underlåtit att informera oss om var lägret låg. Varför då? Det kommer jag aldrig att begripa.

Scout Rangers-soldaterna bildade en stridslinje längs ett skogsbryn på en höjd nära lägret och öppnade eld. De sköt vilt framför sig. Gracia och Martin låg och vilade i sina hängmattor när eldgivningen började. Båda

föll ner på marken och rullade utför slänten för att försöka sätta sig i säkerhet. Men när en skur av projektiler regnade över dem kände Gracia en brännande smärta i höger lår. Sedan konstaterade hon att Martin verkade livlös.

Några minuter senare, när de sista rebellerna hade flytt, försökte de filippinska soldaterna övertyga Gracia om att hennes man mådde bra, men hon skakade på huvudet. Ett års fångenskap hade lärt henne att inte tro på amsagor. Gracia var säker på att hennes man var död, och så var det mycket riktigt: han hade blivit skjuten i bröstet tre gånger av "de vänligt sinnade".

Hela den misslyckade räddningsaktionen skördade två liv bland de tre personer i gisslan som befann sig på plats den dagen (även den filippinska sjuksköterskan Ediborah Yap dog), och den fulaste fisken – Sabaya själv – undkom och levde i ytterligare några månader. Från början till slut var det tretton månader långa uppdraget totalt misslyckat, ett slöseri med människoliv och skattemedel. När jag satt i mörkret därhemma några dagar senare, nedstämd och utmattad, insåg jag att någonting måste förändras. Vi kunde inte låta samma sak hända en gång till.

Om gisslans död skulle ha någon mening alls måste vi hitta ett nytt sätt att förhandla, kommunicera, lyssna och tala, både med våra fiender och våra vänner. Men inte för kommunikationens egen skull.

Nej. Vi skulle göra det för att *vinna*.

UNDVIK KRAFTMÄTNINGAR

Det går inte att säga annat än att tiden efter min återkomst till USA präglades av eftertanke och räkenskap. Jag ifrågasatte – eller rentav tvivlade på – en del av det som vi gjorde vid FBI. Om våra kunskaper inte räckte till måste vi bli bättre.

Jag fick ett brutalt uppvaknande när jag gick igenom all information om fallet, som vi hade fått väldigt lite av ute på fältet. Bland alla fakta i målet var det en uppgift som slog ner som en bomb.

Ett vittne hade hört när Martin Burnham ringde ett telefonsamtal till *någon*. Jag undrade hur i herrans namn vår gisslan kunde prata i telefon

utan att vi visste om det. Vem var det han samtalade med? Den som har tagits som gisslan har bara en orsak att tala i telefon: att ge ifrån sig ett livstecken. Någon annan hade alltså velat betala en lösensumma för att paret Burnham skulle friges.

Det visade sig vara en person som arbetade för en korrupt filippinsk politiker. Han hade bedrivit en parallell förhandling för att befria paret Burnham. Han ville köpa ut gisslan egenhändigt, för att få den filippinska presidenten Arroyo att framstå i dålig dager.

Det var inte främst att han hade gått bakom ryggen på oss som störde mig. Som jag har visat pågick det en hel del kohandel i kulisserna. Vad som verkligen störde mig var att idioten, som inte var någon FBI-utbildad gisslanförhandlare, hade lyckats med det som jag inte hade kunnat åstadkomma.

Han hade fått prata med Martin Burnham i telefon. Helt gratis.

Det var då jag insåg att den korrupta politikerns framgång med det som vi inte hade klarat av var ett slags metafor för allt som var fel med vårt endimensionella tänkande.

Förutom våra problem med den filippinska militären, som var huvudskälet till att vi aldrig fick ett reellt inflytande över kidnapparna och gisslan, satt vi fast i den typiska ge-och-ta-mentaliteten. Det gjorde att om vi ringde till skurkar som vi hade begärt någonting av, och de gav oss vad vi ville ha, måste vi ge dem någonting i utbyte. Eftersom vi var övertygade om att paret Burnham levde brydde vi oss aldrig om att ringa och be att få bevis på det. Vi ville inte sätta oss i skuld.

Om vi hade kommit med en "begäran" som de biföll betydde det att vi blev skuldsatta. Att man inte gottgör en skuld ökar risken för misstro i förhandlingssituationer, och i kidnappningsfall leder sådan misstro ofta till att folk dör.

Vi bad inte kidnapparna att få tala direkt med gisslan, eftersom vi visste att de skulle svara "Nej" och vi inte ville verka löjliga.

Rädslan för det var en stor black om foten för oss. Det finns en del information som man bara kan få tillgång till om man har en längre tids direktkontakt med sin motståndare.

Vi måste också komma på nya vägar för att få saker utan att be om dem. Vi behövde finslipa vårt sätt att "begära" och använda mer raffinerade metoder än slutna frågor som skapade en ja-och-nej-dynamik.

Jag insåg att vi inte hade sysslat med kommunikation, utan med verbalt muskelspännande. Vi ville att motståndarna skulle se saker och ting på vårt sätt, medan de ville att vi skulle betrakta allt ur deras perspektiv. Om man släpper loss en sådan dynamik i levande livet bryter förhandlingar samman och stämningen blir alltmer spänd. Det var den etik som genomsyrade all verksamhet inom FBI. Allt gick ut på kraftmätningar för syns skull. Och det fungerade inte.

Vår inställning till frågor som skulle bevisa att gisslan var vid liv var kvintessensen av dessa problem.

På den tiden fastställde vi att vår gisslan var vid liv genom att fundera ut frågor som inte kunde besvaras annat än med sådana detaljer som bara gisslan kände till. Lite som datasäkerhetsfrågor, av typen "Vad hette Martins första hund?" eller "Vilket var Martins pappas andra förnamn?"

Den sortens frågor har emellertid många brister. Bland annat hade de blivit ett kännetecken för lagens väktare i kidnappningsvärlden. Om en familjemedlem började ställa sådana frågor fanns det så gott som säkert någon polis i bakgrunden. Sådant gör kidnappare väldigt nervösa.

Förutom det var problemet att sådana frågor var väldigt enkla att svara på. Bovarna behövde bara ta reda på fakta och leverera på en gång, utan vidare. Pang, pang, pang! Det gick så fort att vi inte hann skaffa oss taktiska fördelar, inhämta användbar information eller få banditerna att göra någonting alls som förde oss närmare vårt slutmål. Alla förhandlingar bör, om de bedrivs på rätt sätt, vara en informationsinsamlingsprocess där motparten förser en med resultat som man har nytta av.

Det besvärliga är att banditerna inser att de just har gett bort någonting – ett livstecken – och då aktiveras den mänskliga genen hos dem som kräver ömsesidighet och återgäldande. Oavsett om vi gillar det eller inte så gäller i alla världens kulturer principen att man förväntar sig att få någonting om man ger bort saker. Skurkar kommer inte att ge dig ett dugg innan du har lovat dem en gentjänst.

Vi ville inte sätta igång spelet med prestationer och motprestationer, eftersom vi inte tänkte ge bort någonting alls. Vad hände då? Alla våra samtal liknade stenhårda kollisioner mellan två parter som ville ha någonting av varandra men vägrade ge bort någonting. Vi kommunicerade inte, av stolthet och av rädsla.

Det var därför vi misslyckades, medan klantskallar som den korrupta filippinska politikern råkade snubbla in och fick precis det som han ville ha, det vill säga kommunikation utan ömsesidiga förpliktelser. Jag bara satt där och frågade mig: Hur i helsike ska *vi* kunna åstadkomma någonting sådant?

TA DÖD PÅ MISSTRON

Medan jag grubblade frenetiskt på hur den slemmige politikern hade gjort för att få tala i telefon med Martin Burnham, fastän vi aldrig hade den möjligheten, fick FBI i Pittsburgh ett nytt kidnappningsfall på halsen.

Min kollega Chuck visade mig ett filmklipp om fallet, bara för att han tyckte att det var så komiskt. En knarklangare i Pittsburgh hade nämligen kidnappat en annan knarklangares flickvän i samma stad, och av något skäl bad den förfördelade langaren om hjälp från FBI. Att gå till FBI verkade inte direkt gynna hans intressen, eftersom han var langare, men han gjorde det ändå, för vem man än är tar man kontakt med FBI om man behöver hjälp, eller hur?

I filmklippet åker våra gisslanförhandlare runt med knarklangaren medan han förhandlar med langare nummer två. I vanliga fall skulle vi ha uppmanat honom att ställa en idiotsäker fråga som ”Vad hette nallen som min flickvän hade när hon var liten?” Men i den aktuella situationen hade langaren inte fått öva sig på att ställa de ”rätta” frågorna. Mitt under samtalet med kidnapparen skrek han plötsligt: ”Ey, mannen, hur ska jag veta att hon är okej?”

Då hände någonting konstigt. Kidnapparen var moltyst i tio sekunder. Han blev överrumplad. Sedan sade han, i betydligt mindre kaxig ton: ”Jag

kan låta henne prata i telefon." Jag blev paff: här hade en simpel langare just vunnit en stor seger i en förhandling. Att få en kidnappare att *frivilligt* låta offret ta över luren är en oerhörd framgång.

Det var då jag fick mitt "Men vad fan!"-ögonblick och insåg att detta var vad jag hade väntat på. Istället för att formulera slutna frågor som bara hade ett enda korrekt svar hade langaren ställt en öppen men kalibrerad fråga som tvingade motparten att vara tyst en stund och fundera på hur *det* problemet skulle lösas. Jag tänkte i mitt stilla sinne: Det är perfekt! Det är en naturlig, helt normal fråga, inget luskande efter fakta. Det är en "Hur"-fråga, och "Hur" gör människor engagerade, eftersom "Hur" signalerar att man ber om hjälp.

Det bästa var att langaren inte hamnade i skuld till kidnapparen. Killen ställde frivilligt upp och lät flickvännen ta luren; han trodde dessutom att det var hans egen idé. Den som har tillåtit gisslan att prata i telefon känner att han har kontrollen. Och hemligheten med att få ett övertag i förhandlingar är att skapa en illusion av att motståndarsidan har kontroll.

Det geniala med metoden förklaras pedagogiskt av psykologen Kevin Dutton i hans bok *Split-Second Persuasion*.[1] Han talar om något som han kallar "misstro", det vill säga aktivt motstånd mot allt som den andra sidan säger, ett totalt avvisande. Det är vad två förhandlingsparter brukar utgå från.

Om man inte kan bryta den dynamiken slutar det med att båda parterna iscensätter kraftmätningar och försöker tvinga på varandra sitt eget perspektiv. Det resulterar i att två tjurskallar börjar peppra varandra, vilket var vad som hände i Dos Palmas. Men om man kan få motståndaren att sluta vara så misstrogen kan man gradvis få honom att inta *ens egen* ståndpunkt, med draghjälp av *hans* egen energi, på samma sätt som langarens fråga fick kidnapparen att frivilligt göra just det som langaren ville. Man övertalar inte motparten att förstå ens uppfattning. Man får honom istället att närma sig den. Som någon har sagt: Bästa sättet att rida är att styra kosan dit hästen är på väg.

Det är lättare att övertyga andra än du anar. Det handlar inte om att få dem att tro på det som du säger. Det gäller bara att få dem att inte längre

vara misstrogna. När man väl har kommit så långt är halva jobbet gjort. ”Misstro är det motstånd som håller tillbaka övertalning”, skriver Dutton. ”Utan misstro skulle det inte finnas några begränsningar.”

Att ge motparten illusionen av att ha kontroll genom att ställa kalibrerade frågor – det vill säga att be om hjälp – är ett av de mest effektiva verktygen för att ta död på misstro. För en tid sedan läste jag en bra artikel i New York Times[2]. Den var skriven av en läkarstuderande som hade råkat ut för en patient som ryckte ur sladden till övervakningsapparaturen, packade sin väska och förberedde sig för att lämna sjukhuset, eftersom resultaten från hans biopsi var flera dagar försenade och han hade tröttnat på att vänta.

Då kom en överläkare förbi. Efter att lugnt ha erbjudit patienten ett glas vatten och frågat om de kunde ha en liten pratstund sade han att han förstod att patienten var arg och lovade ringa till labbet för att ta reda på varför provsvaren dröjde.

Men det han gjorde sedan var det som verkligen tog död på patientens misstro: Han ställde en kalibrerad fråga – vad patienten trodde skulle bli bättre om han lämnade sjukhuset – och när patienten förklarade att han hade en massa ärenden att uträtta erbjöd läkaren sig att ta kontakt med folk som kunde hjälpa till med det. Helt plötsligt bestämde patienten sig för att stanna kvar.

Det fina med överläkarens teknik är att han undvek en kraftmätning – ”Jag tänker sticka härifrån nu!” kontra ”Du kan inte bara ge dig iväg!” – och ställde frågor som gjorde att patienten kunde lösa sitt eget problem … på exakt det sätt som läkaren ville.

Det var förstås fortfarande en sorts kraftmätning, men läkaren tog bort motsättningarna och kaxigheten genom att ge patienten en illusion av kontroll. Som den gamle redaktören Robert Estabrook på Washington Post sade en gång: ”Den som har lärt sig att inte vara överens med någon utan att vara otrevlig har upptäckt förhandlingskonstens dyrbaraste hemlighet.”

Samma metod för att ta död på misstron som används för kidnappare och flyende patienter fungerar för precis vad som helst, till och med om du ska prisförhandla. När du går in i en butik ska du aldrig fråga expe-

diten efter någonting som du ”behöver”, utan beskriva vad du söker och be att få förslag.

När du väl har valt ut det du vill ha ska du inte dra till med ett skambud, säg bara att det är lite dyrare än du hade tänkt dig och be om hjälp med tidernas bästa kaliberade fråga: ”Hur ska jag göra, tycker du?” Kärnan i den frågan är att du egentligen ber om hjälp, och det är viktigt att du låter trovärdig. Med ett sådant förhandlingsupplägg ber du expediten om ett gott råd istället för att trakassera henne eller honom, och din motpart får känslan av att ha kontroll.

Att be om hjälp på det sättet, när du redan har fått igång en dialog, är en mycket effektiv förhandlingsteknik som kan förvandla möten från forum för konfrontationer och kraftmätningar till gemensam problemlösning. Och det bästa verktyget är kalibrerade frågor.

STÄLL KALIBRERADE FRÅGOR

För några år sedan var jag konsult hos en kund vars lilla firma skötte PR-verksamheten åt ett stort bolag. Storföretaget betalade inte fakturorna hon skickade, och med tiden byggde det upp en ansenlig skuld till min kund. Hon fortsatte ta emot uppdrag från företaget, för att hon blev lovad ännu fler jobb och det antyddes att hon kunde tjäna väldigt bra i framtiden. Hon tyckte att hon hade fastnat i en fälla.

Jag gav henne ett enkelt råd: Hon skulle ha ett samtal med dem där hon sammanfattade vad som hade hänt och sedan frågade: ”Hur ska det gå till?”

Hon skakade på huvudet. Inte en chans. Bara tanken på att behöva ställa en sådan fråga skrämde henne. ”Om de svarar att jag helt enkelt måste så sitter jag ju i skiten!” var hennes reaktion.

Hennes sätt att tolka frågan var ”Ni lurar mig på pengar och det får vara slut på det.” Det lät i mina öron som första steget till att hon skulle få sparken som konsult.

Jag förklarade att den tolkningen, även om den var realistisk, hände i hennes eget huvud. Hennes kund skulle höra orden hon sade, inte tolk-

ningen av dem, så länge hon förhöll sig lugn och undvek att få det att låta som en anklagelse eller ett hot. Om hon inte tappade fattningen skulle de uppfatta det hon sade som ett problem som de måste lösa.

Hon hade svårt att tro mig. Vi gick igenom manuset flera gånger, men hon var fortfarande orolig. Några dagar senare ringde hon till mig och formligen bubblade av lycka. Kunden hade ringt och haft en annan förfrågan och hon hade äntligen samlat mod och sammanfattat situationen samt ställt frågan: ”Hur har ni tänkt att det ska gå till?”

Och vet ni vad: Svaret hon fick var ”Du har rätt, det går inte, och jag ber om ursäkt.” Hennes kund förklarade att företaget höll på att lösa några interna problem, men hon fick en ny kontaktperson och beskedet att hon skulle få betalt inom två dygn. Det fick hon också.

Fundera på vilken effekt min kunds fråga hade: Utan att anklaga storföretaget för någonting fick den motparten att förstå hennes problem och erbjuda den lösning som hon ville ha. Det är i ett nötskal hela poängen med öppna frågor som är kalibrerade för att åstadkomma en specifik effekt.

I likhet med mjukare formuleringar med ”kanske”, ”eventuellt”, ”jag tror” och ”det verkar som”, avlägsnar kalibrerade, öppna frågor aggressiviteten från ett provokativt uttalande eller en sluten fråga som i annat fall kunde ha gjort motparten arg. Orsaken till att de fungerar är att de toikas av motparten och inte är strikt definierade. Det gör att du kan lägga fram idéer och förfrågningar utan att låta grötmyndig eller påträngande.

Det är hela skillnaden mellan ”Ni lurar mig på pengar och nu får det vara slut med det” och ”Hur hade ni tänkt att det ska gå till?”

Det fina med kalibrerade frågor är att de inte framstår som mål för angrepp, vilket påståenden gör. Kalibrerade frågor har förmågan att upplysa din motpart om vad problemet är, inte att orsaka en konflikt som bottnar i att du *talar om* för motparten vad problemet är.

Men kalibrerade frågor är mer än slumpartade försök att uppmuntra till kommentarer. De är riktade: när du har kommit underfund med vart du vill att samtalet ska leda måste du utforma frågor som ger det en knuff ditåt, samtidigt som du låter den andra personen tro att han eller hon själv väljer att fortsätta på den vägen.

Det är därför jag kallar frågorna kalibrerade. Du måste göra ordentliga avvägningar för att formulera dem, ungefär som när man kalibrerar ett kikarsikte eller en gps för att hitta rätt.

Som tur är finns det regler för hur sådant ska gå till.

För det första börjar kalibrerade frågor nästan aldrig med verbformer som ”kan”, ”är” och ”gör”, vilket är typiskt slutna frågor och kan besvaras med ett kort ”Ja” eller ”Nej”. De inleds istället med ord som kännetecknar reporterfrågor: ”vem”, ”vad”, ”när”, ”var”, ”hur” och *ibland* även ”varför”. Ingenting annat. ”Vem”, ”när” och ”var” får ofta motparten att dela med sig av information utan att tänka efter. ”Varför” kan dock slå tillbaka mot en själv. Vilket språk man än översätter det ordet till så har det en anklagande ton. Det finns mycket få tillfällen när det kan vara till fördel för dig

Den enda gången när du framgångsrikt kan använda ”varför” är om motpartens defensiva reaktion ger stöd för en förändring som du vill rikta uppmärksamheten mot. ”Varför skulle ni sluta göra som ni alltid har gjort och testa mitt förslag istället?” är ett bra exempel. ”Varför skulle ert företag låta bli att anlita den vanliga leverantören och välja vårt företag?” är ett annat. Som alltid är det viktigt att man använder en respektfull och ödmjuk ton.

För övrigt bör du betrakta ordet ”varför” som en het spisplatta – se till att du inte bränner dig.

Att bara ha två ord som utgångspunkt kanske verkar lite torftigt, men lita på mig: du kan använda ”vad” och ”hur” för att kalibrera vilken fråga som helst. ”Verkar det vara något som kan intressera er?” kan bli ”Hur intressant tycker ni att det verkar?” eller ”Vad tror ni om att testa det?” Du kan till och med fråga ”Vad tror ni är nackdelarna med det förslaget?” så kommer du säkert att få en hel del användbar information från motparten.

Till och med ett så rättframt uttalande som ”Varför gjorde ni så?” kan kalibreras till ”Vad var det som fick er att göra så?”, vilket tar bort den känslomässiga laddningen och gör frågan mindre anklagande.

Du ska använda kalibrerade frågor tidigt och ofta under processen, och vissa är bra att ta till som inledning vid nästan alla typer av förhandlingar.

”Vilken är den största utmaningen för er?” är en sådan fråga. Den gör att personerna på andra sidan bordet lär dig någonting om dem, och det är avgörande i alla förhandlingar, eftersom förhandling är lika med informationsinsamling.

Här kommer några bra standardfrågor som jag använder då och då under nästan alla förhandlingar:

» Vad tycker ni är viktigast med det här?

» Hur kan jag hjälpa er att underlätta för oss?

» Hur vill ni att jag ska gå vidare?

» Vad var det som gjorde att vi hamnade här?

» Hur kan vi lösa det problemet?

» Vad är själva syftet?/Vad är det vi försöker åstadkomma?

» Hur hade ni tänkt att det ska gå till?

En omsorgsfullt formulerad, kalibrerad fråga utgår alltid från att du vill detsamma som din motpart, men att du behöver få input för att lösa problemet. Det tilltalar i synnerhet påstridiga och egoistiska personer.

Du ber inte bara underförstått om hjälp – vädjar till den goda viljan och minskar misstron – utan framkallar en situation där din tidigare så tveksamma motpart satsar sina mentala och känslomässiga resurser på att ta sig an dina utmaningar. Det är första steget till att internalisera ditt synsätt – rasera hindren för att använda det – och göra det till sitt eget. Resultatet blir att din förhandlingspart tänker ut en lösning.

Närmare bestämt *din* lösning.

Kommer du ihåg hur överläkaren använde kalibrerade frågor för att få sin patient att stanna kvar på sjukhuset? Den historien visade att du kan få andra att se saker på ditt sätt genom att öppet kännas vid deras idéer (”Jag fattar varför du är så arg”) istället för att ta strid med dem (”Du kan inte bara gå din väg!”). Sedan gäller det att lotsa in dem på vägen till en lösning (”Vad tror du blir bättre om du går härifrån?”).

Som jag redan har påpekat är hemligheten bakom övertag i förhand-

lingar att du ger motparten en illusion av att ha kontroll. Det är därför kalibrerade frågor är genialiska. De får motparten att känna sig som herre över situationen, fast det egentligen är du som drar upp riktlinjerna för ert samtal. Motparten misstänker inte ens att det är dina frågor som styr allt.

En gång förhandlade jag med en överordnad på FBI om att jag ville delta i en chefsutbildning vid Harvard. Han hade redan godkänt kostnaden för resan, men dagen innan jag skulle åka tog han kontakt med mig och började ifrågasätta värdet av mitt deltagande.

Jag kände honom så pass väl att jag visste att han behövde visa vem som bestämde. Efter en stund tittade jag på honom och ställde frågan: ”Vad hade du tänkt att resan skulle leda till när du godkände den?”

Han såg lättad ut och lutade sig bakåt i stolen, lyfte händerna och pressade fingertopparna mot varandra. Den gesten brukar signalera att man känner sig överlägsen och har kontroll.

”Du”, sade han, ”se bara till att rapportera utförligt till alla när du har kommit tillbaka.”

Frågan, som var kalibrerad för att bekräfta hans makt och få honom att lägga ut texten, gav honom en bild av att det var han som hade kontrollen.

Och den gav mig exakt vad jag ville ha.

HUR DU SER TILL ATT *INTE* FÅ BETALT

Vi ska ta en kort paus, för det finns ännu en viktig sak som du behöver tänka på när du ger dig in i en förhandling, utrustad med din lista över kalibrerade frågor. Det är vackert så, men det finns en hake: utan självkontroll och känslomässig reglering fungerar det inte.

Det allra första jag brukar säga när jag undervisar oerfarna förhandlare är att självkontroll är helt avgörande. Om du inte har styrsel över dina egna känslor, hur ska du då kunna påverka motpartens?

För att belysa det ska jag berätta en historia.

För en tid sedan blev jag kontaktad av en frilansande marknadsstrateg som hade fått problem. En av hennes kunder hade rekryterat en ny vd, en riktig snåljåp vars strategi var att spara in på kostnaderna genom att

utlokalisera alla tänkbara arbetsuppgifter. Dessutom var han en riktig mansgris som ogillade marknadsstrategens självsäkra uppträdande.

Min kund och vd:n började genast bråka med varandra vid mötena, på det passivt aggressiva sätt som ofta förekommer inom näringslivet i USA. Efter några veckor fick min kund nog och skickade en faktura till vd:n för de senaste uppdragen som hon hade slutfört (cirka 7 000 dollar) och sade artigt att det här upplägget inte fungerade. Vd:n svarade att hennes arvode var för högt, att han tänkte betala hälften och att de fick ta en diskussion om resten.

Sedan slutade han svara i telefon när hon ringde.

Dynamiken bakom det var att han inte ville bli ifrågasatt, särskilt inte av en kvinna. Hon och jag tog fram en strategi som skulle visa honom att hon förstod vad hon hade gjort för fel och att det var han som hade makten, samtidigt som den skulle få honom att lägga energi på att lösa hennes problem.

Manuset som vi skrev ihop innefattade alla de bästa förhandlingsknep som vi hade hunnit diskutera. Så här såg de olika stegen ut:

1. En ”Nej”-orienterad mejlfråga för att återuppta kontakten: ”Har du slutat tro att vi kan komma överens om saken?”
2. Ett uttalande som bara går att besvara med ”Det stämmer”, så att förhandlingsdynamiken infinner sig: ”Det verkar som om du tycker att jag har fakturerat på ett oschyst sätt.”
3. Kalibrerade frågor om problemet, för att han ska avslöja vad han tänker innerst inne: ”Hur kommer det sig att min faktura bryter vårt avtal?”
4. Fler ”Nej”-orienterade frågor, för att undanröja outtalade hinder: ”Menar du att jag har vilselett dig?” ”Menar du att jag inte har gjort som du ville?” ”Menar du att jag har brutit mot vår överenskommelse?” och ”Menar du att jag har gjort dig besviken?”
5. Sätta etiketter och spegla kontentan av hans svar om de inte är acceptabla, så att han tvingas omvärdera dem: ”Det verkar som om du tycker att jag underpresterade”, eller ”… att mina arbetsinsatser var under förväntan?”

6. En kalibrerad fråga som svar på vilket erbjudande som helst, utom full betalning, för att han ska lägga fram ett förslag till lösning: "Hur hade du tänkt att det skulle fungera?"
7. Om inget av ovanstående leder till ett erbjudande om full likvid är det dags att sätta en smickrande etikett som visar att han har kontroll och makt: "Det verkar som om du är typen som – med rätta – är stolt över sitt sätt att göra affärer och som har förmåga att inte bara öka vinsten, utan också effektivisera verksamheten."
8. En lång paus och därefter ytterligare en "Nej"-orienterad fråga: "Vill du bli känd som någon som inte håller fast vid avtal?"

Utifrån min långa erfarenhet av förhandlingar brukar ett manus av den karaktären leda till framgång i 90 procent av fallen. Det vill säga om förhandlaren håller sig lugn och rationell. Bara om det sker.

I det här fallet gjorde det inte det.

Steg ett – det magiska mejlet – fungerade bättre än hon hade väntat sig. Vd:n ringde henne efter mindre än tio minuter, vilket överraskade henne. Men ilskan flammade genast upp när hon hörde hans nedlåtande tonfall. Det enda hon ville var att visa hur fel han hade, att driva igenom sin vilja, och samtalet utvecklades till en kraftmätning som inte ledde någonstans.

Jag behöver knappast tala om att hon inte ens fick ut hälften av sitt arvode.

Med tanke på det vill jag avsluta det här kapitlet med ett råd om hur man förhåller sig rationell under en förhandling. Även om du sitter på de bästa teknikerna och strategierna måste du reglera dina känslor för att ha något hopp om att avgå med segern.

Den första, mest grundläggande regeln för att bevara lugnet är att hålla tand för tunga. Inte bokstavligen, utan bildligt. Undvik reflexartade känsloutbrott. Ta en paus. Tänk efter. Låt sinnet lugna sig. Då kan du samla tankarna och formulera dig mer försiktigt. Det minskar också risken för att du ska försäga dig.

Detta har japanerna länge vetat. När japanska affärsmän förhandlar med utlänningar brukar de anlita en tolk även om de utmärkt väl förstår vad motparten säger. Orsaken är att man tvingas tänka efter om man samtalar via en tolk. Man hinner reflektera innan man öppnar munnen.

En annan tumregel är att inte gå till motattack när man blir angripen. Avväpna istället motparten genom att ställa en kalibrerad fråga. Nästa gång en servitör eller expedit börjar dra in dig i en ordväxling kan du testa det. Jag lovar att samtalsklimatet kommer att förändras.

Grundproblemet är att så fort andra känner att de har tappat kontrollen intar de en fientlig hållning, för att prata psykologspråk. I en konflikt reagerar de med andra ord på sin maktlöshet genom att antingen börja försvara sig eller få ett vredesutbrott.

Rent neurologiskt blir fäkta-eller-fly-mekanismen i vår reptilhjärna, eller känslorna i det limbiska systemet, starkare än vårt rationella tänkande i neocortex. Det gör att vi impulsivt och instinktivt överreagerar.

I en förhandling som den mellan min kund och vd:n utmynnar det alltid i ett negativt resultat. Vi måste alltså träna neocortex att ta kommando över emotionerna som kommer från de båda andra hjärncentra.

Det innebär att du ska hålla tand för tunga och lära dig att medvetet förändra ditt sinnestillstånd i mer positiv riktning. Det innebär också att du kan dämpa motpartens fientlighet genom att ställa en fråga, eller till och med formulera en ursäkt. ("Du har rätt. Det där var lite väl ohyfsat.")

Om det vore möjligt att ta en beväpnad kidnappare som har blivit omringad av poliser och koppla honom till en hjärtövervakningsapparat skulle man kunna konstatera att en kalibrerad fråga eller ursäkt genast lugnar ner hans hjärtrytm. Det är så man skapar en dynamik som gör det möjligt att hitta lösningar.

VIKTIGA LÄRDOMAR

Vem har kontroll över ett samtal, den som lyssnar eller den som pratar?

Svaret är förstås lyssnaren.

Förklaringen är att den som talar släpper ifrån sig information medan den som lyssnar, om hon har övat ordentligt, styr samtalet i önskvärd riktning. Lyssnaren tämjer talarens energi och använder den i eget syfte.

När du försöker tillämpa lärdomarna från det här kapitlet i verkliga livet bör du komma ihåg att det handlar om lyssnarverktyg. De handlar inte om att tvinga sin motståndare till underkastelse. Snarare om att använda motpartens makt för att nå de egna målen. De är ett slags lyssnarvariant av judo.

När du ägnar dig åt lyssnarjudo behöver du hålla dessa punkter i minnet:

» Försök inte tvinga motparten att säga att du har rätt. Aggressiv konfrontation är alla konstruktiva förhandlingars dödsfiende.

» Undvik frågor som kan besvaras med ”Ja”, eller med ett minimum av information. De kräver inte mycket tankeverksamhet och väcker genast den djupt mänskliga längtan efter gentjänster så att du förväntas ge någonting tillbaka.

» Ställ kalibrerade frågor som börjar med ”Hur” eller ”Vad”. Genom att de är en underförstådd bön om hjälp skapar frågorna illusionen av att motparten har kontroll och hen frestas lägga ut texten och avslöja viktig information.

» Ställ inte frågor som börjar med ”Varför”. Gör det bara om du vill att motparten ska försvara ett mål som du är betjänt av. ”Varför” låter alltid anklagande, på vilket språk som helst.

» Kalibrera dina frågor så att de leder motparten i riktning mot lösningen på ditt problem. Då uppmuntras personen att satsa på att skissera en lösning.

» Håll tand för tunga. Om du blir attackerad under en förhandling ska du ta en paus och undvika att bli arg och reagera känslomässigt. Ställ en kalibrerad fråga till motparten.

» Det finns alltid ett team på den andra sidan. Om du inte påverkar andra än din samtalspartner blir du sårbar.

KAPITEL 8

SE TILL ATT JOBBET BLIR GJORT

Under en farlig, kaotisk belägring av ett fängelse i St. Martin Parish i Louisiana tog en grupp interner som var beväpnade med hemmagjorda knivar för några år sedan fängelsechefen och ett par av hans underordnade som gisslan. Situationen var särskilt ansträngd eftersom fångarna var uppjagade och kaotiska, en oroväckande blandning som gjorde att vad som helst hade kunnat hända.

Förhandlarna kände på sig att fångarna egentligen inte ville skada personalen, trots allt skränande. De upplevde att internerna hade målat in sig i ett hörn och framför allt ville att situationen skulle ta slut.

Men det fanns en stötesten: fångarna var rädda att de interner som gav upp skulle få storstryk, eftersom de hade tagit kriminalvårdare, för att inte tala om anstaltschefen, som gisslan.

Förhandlarna försåg därför internerna med två walkie-talkies och tänkte ut ett avancerat kapitulationsscenario som skulle få gisslantagarna att bryta dödläget. Konceptet är både elegant och enkelt:

Fångarna ska skicka ut en representant med en walkie-talkie som passerar alla de tre säkerhetszoner som har upprättats kring fängelset. När han har hunnit förbi den sista avstängningen kommer han att plockas upp av en fångtransportbil som ska skjutsa honom tillbaka till fängelset. Medan han är därute ska han säga någonting i stil med: ”De spöade inte alls upp

mig." Då kommer fångarna att tänka att det är lugnt att lämna fängelset, en i taget, eftersom han bevisligen klarade sig.

Efter en kort diskussion godkänner fångarna planen och intern nummer ett går ut. Allt börjar väldigt bra. Han passerar de federala styrkornas zon och fortsätter genom SWAT-zonen ända ut till den yttersta säkerhetszonen. Just när han ska kliva in i fångtransporten får någon syn på walkie-talkien och säger: "Vad fan gör du med den där?" och konfiskerar den innan han skickar tillbaka fången till fängelset.

Internerna därinne har blivit stressade för att deras kamrat inte hör av sig. Den som har den andra walkie-talkien tar kontakt med förhandlarna och skriker: "Varför i helvete har han inte ringt? De spöar upp honom. Vad var det vi sa?!" Han börjar prata om att skära av ett finger på någon i gisslan, bara för att förhandlarna ska fatta att fångarna menar allvar.

Nu är det förhandlarna som blir stressade. De rusar ut till den yttersta säkerhetszonen och börjar gasta åt alla. Här står liv på spel. Eller åtminstone ett finger.

Till sist, efter femton mycket svettiga minuter, kommer en SWAT-kille släntrande och ser väldigt mallig ut. "Nåt pucko hade gett snubben en radio", säger han och ler lite nonchalant medan han räcker över walkie-talkien till en av förhandlarna, som får behärska sig för att inte klippa till honom. Sedan rusar förhandlarna tillbaka in i fängelset för att säga till den återbördade internen att ringa.

Krisen är avvärjd, men det var nära ögat.

Själva poängen är att din uppgift som förhandlare inte bara är att nå fram till en överenskommelse. Den är också att se till både att överenskommelsen är genomförbar och att den verkligen genomförs. Förhandlare är själva arkitekterna bakom alla avtal; de ska dynamiskt och smidigt utforma förhandlingens verbala och icke-verbala element för att åstadkomma både samförstånd och förverkligande.

Ett "Ja" är ingenting värt utan ett "Hur". En överenskommelse är bra, ett avtal är ännu bättre och ett kvitto på den överenskomna summan är allra bäst. Du får inga vinster för att överenskommelser träffas. Vinsterna kommer först om de omsätts i handling. Framgång är inte när gisslantagaren

säger: ”Okej, då är vi överens”, framgång är när gisslan har blivit fri och står framför dig och säger: ”Tack!”

I det här kapitlet ska jag förklara hur du kan odla och framkalla samförstånd, både med dem som sitter vid förhandlingsbordet och med de ”bakomliggande” krafterna; hur du skiljer äkta acceptans från påklistrad medgörlighet och hur du säkerställer förverkligande med hjälp av De tre tumreglerna.

”JA” ÄR VÄRDELÖST UTAN ”HUR”

Något år efter krisen vid Dos Palmas ledde jag en kurs vid FBI Academy i Quantico när byrån fick ett akutsamtal från utrikesdepartementet. En amerikan hade blivit kidnappad i Ecuadors djungler av en rebellgrupp som var baserad i Colombia. Det var mitt speciella skötebarn, eftersom jag var FBI:s ledande internationella gisslanförhandlare, så jag satte ihop ett team och upprättade vår ledningscentral i Quantico.

José och hans hustru Julie hade under ett par år jobbat som turistguider för olika grupper i djungeln nära gränsen mot Colombia. Han var född i Ecuador men hade amerikanskt medborgarskap och hade varit sjukvårdare i New York när han och Julie bestämde sig för att starta en verksamhet inom ekoturism i hans hemland. José älskade Ecuadors djungler och hade länge drömt om att lära besökare allt om de apor som svingade sig mellan träden och de doftande blommor som prunkade längs stigarna.

Företaget växte när allt fler ekoturister blev fascinerade av parets starka engagemang, och den 20 augusti 2003 tog José och Julie med sig elva personer på en forsfärd längs Mira-floden. Efter en härlig dagstur var alla glada och genomblöta när de trängde ihop sig in i jeepar och pickuper för att fortsätta till en krog i grannbyn. José berättade historier medan han körde fordonet som ledde bilkaravanen. Julie satt bredvid honom med deras elva månader gamla bebis i knät.

De hade fem minuter kvar till krogen när tre män rusade ut på vägen och riktade sina skjutvapen mot Josés fordon. En fjärde man dök upp och tryckte en revolverpipa mot Julies huvud medan skurkarna slet ut José

från förarhytten och tvingade honom att lägga sig på flaket. Sedan ledde kidnapparna bilkaravanen genom några småstäder fram till en vägkorsning, där de klev ur och släpade med sig José till Julie, där hon satt kvar i passagerarsätet.

”Kom ihåg en sak”, sade Julie, ”vad som än händer så älskar jag dig.”

”Oroa dig inte, jag klarar mig”, svarade José.

Sedan försvann han och hans fångvaktare in i djungeln.

Kidnapparna krävde 5 miljoner dollar i lösen. Vi behövde köpa mer tid.

Ända sedan misslyckandet i Dos Palmas och snilleblixten i Pittsburgh hade jag längtat efter att använda mig av läxan vi lärt oss om kalibrerade frågor. När José blev kidnappad skickade jag ner mina medarbetare till Ecuador och meddelade att vi hade en ny strategi. Den här kidnappningen skulle ge oss möjlighet att pröva den ansatsen.

”Det vi ska säga är helt enkelt: ’Hallå, hur ska vi veta att José är okej? Hur ska vi kunna betala innan vi vet att José mår bra?’ Samma sak, gång på gång”, förklarade jag.

Mitt gäng var visserligen lite avvaktande inför nya tekniker, men de gick med på det. Polismännen på plats var dock ursinniga, för de begärde alltid livstecken på det gamla hederliga sättet (som FBI från början hade lärt dem). Lyckligtvis höll Julie med oss till hundra procent, för hon insåg att vi skulle vinna tid med kalibrerade frågor och hon var övertygad om att hennes man så småningom skulle komma på ett sätt att ta sig hem igen.

Dagen efter kidnappningen tog rebellerna med sig José och vandrade upp i bergen vid den colombianska gränsen där de slog läger i en stuga högt uppe i djungeln. José såg till att bygga upp en bra kontakt med kidnapparna för att göra det svårare för dem att ta livet av honom. Hans kunskaper om djungeln imponerade på dem och eftersom han hade svart bälte i karate ägnade han sin tid åt att lära ut kampsport till dem.

Mina förhandlare vägledde Julie varje dag medan hon väntade på att rebellerna skulle ta kontakt med henne. Senare fick vi veta att den av Josés kidnappare som utsetts till förhandlare måste gå in till staden för att kunna förhandla per telefon.

Mitt team sade åt Julie att besvara alla kidnapparnas frågor med en egen fråga. Min strategi var att hålla kidnapparnas intresse vid liv men få dem ur balans.

”Hur ska jag veta att José lever?” frågade Julie under det första samtalet.

När de krävde 5 miljoner dollar sade hon: ”Så mycket pengar har vi inte. Hur i all sin dar ska vi kunna skrapa ihop så mycket?”

”Hur ska vi kunna betala någonting innan vi vet att José mår bra?” frågade Julie under nästa samtal.

Ständigt dessa frågor.

Kidnapparen som förhandlade med Julie verkade förbryllad över hennes envisa frågor och bad om betänketid. Det fick allt att gå långsammare, men han blev aldrig arg på Julie. Att svara på frågor fick honom att tro att det var han som styrde förhandlingen.

Genom att hela tiden fråga och lämna minimala bud kunde Julie sänka kravet på lösen till 16 500 dollar. När den summan hade landat krävde kidnapparna att hon omedelbart skulle skaffa fram pengarna.

”Hur ska det gå till? Jag måste ju sälja bilarna och lastbilarna”, sade hon.

Hon såg till att vi fick mer och mer tid på oss.

Vi var ganska belåtna, för framgången verkade ligga inom räckhåll. Vi var snart nere i en lösensumma som familjen hade råd att betala.

Då fick jag ett telefonsamtal från en av de våra: de befann sig alla på olika håll i Ecuador. Kevin Rust är en fantastiskt bra förhandlare och det var han som ett år tidigare hade berättat för mig att Martin Burnham hade blivit dödad. Jag fick en klump i halsen när jag hörde hans röst.

”Vi fick just ett samtal från José”, sade Kevin. ”Han är fortfarande i gerillans territorium, men han har flytt och han sitter på en buss och är på väg därifrån.”

Jag hade svårt att finna ord, och när jag gjorde det kunde jag bara klämma fram: ”Det var som fan! Vilken fantastisk nyhet!”

Senare fick vi veta att vissa i gerillan hade tröttnat på allt förhalande och alla frågor, dragit därifrån och inte återvänt. Snart var det bara en tonårskille kvar som vaktade José på nätterna. När det började regna ordentligt en

kväll såg José sin chans. Regndropparna smattrade på taket och dränkte alla andra ljud medan den ensamma vakten sov. José räknade med att hans steg inte skulle höras i det fuktiga lövtäcket på marken. Han klättrade ut genom fönstret, sprang på djungelstigar fram till en grusväg och lyckades ta sig till en småstad.

Två dagar senare var han hemma hos Julie igen, bara några dagar före deras dotters första födelsedag.

Julie hade haft rätt: bara han fick lite tid på sig kunde han ta sig hem själv.

Kalibrerade "Hur"-frågor är ett idiotsäkert sätt att hålla igång förhandlingar. De sätter press på motparten att komma på svar och fundera på dina problem när han eller hon kommer med olika krav. Med tillräckligt många "Hur"-frågor kan du läsa av och forma förhandlingsstämningen så pass väl för att du förr eller senare får det svar du vill ha. Du behöver bara ha en föreställning om vart du vill leda samtalet när du formulerar dina frågor. Knepet med "Hur"-frågor är att om man använder dem på rätt sätt är de försiktiga och artiga sätt att säga "Nej" och stimulera motparten att hitta på en bättre lösning – *din* lösning. Ett skonsamt framfört Hur/Nej inbjuder till samarbete och gör att motparten känner sig respektfullt behandlad.

Tänk på vad Julie gjorde när de colombianska kidnapparna ställde sina första krav.

Hon frågade: "Hur ska vi kunna skrapa ihop så mycket?"

Märk väl att hon inte använde ordet "Nej". Hon lyckades ändå elegant avvisa kidnapparnas begäran om 5 miljoner dollar.

Som i fallet med Julie är den första och vanligaste "Nej"-frågan som du ska använda någon variant av "Hur har ni tänkt att det ska gå till?" (till exempel "Hur ska vi kunna skapa ihop så mycket?"). Ditt tonfall spelar en viktig roll eftersom frasen antingen kan låta som en anklagelse eller som en bön om hjälp. Så var noga med hur du använder rösten.

Frågan har ofta en positiv inverkan och får motståndare att ta en ordentlig titt på din situation. Denna positiva dynamik är vad jag kallar "provocerad

empati", och den är särskilt effektiv om du tidigare har visat empati för din förhandlingspart. Det lägger grunden för en dynamisk ömsesidighet och får den andra att vilja göra någonting för dig. Efter kidnappningen av José blev "Hur har ni tänkt att det ska gå till?" vårt standardsvar till kidnappare som krävde en lösensumma. Det slog aldrig fel.

En gång jobbade jag med en redovisningskonsult som hette Kelly och som hade en företagskund som var skyldig henne mycket pengar. Hon fortsatte vara konsult hos bolaget för att hon tyckte att hon fick värdefulla kontakter och för att utsikten till framtida betalning verkade rättfärdiga att hon fortsatte i god tro.

Men i ett läge hamnade Kelly på efterkälken med sina egna betalningar och fick riktiga problem. Hon kunde inte fortsätta jobba med bara ett vagt löfte om betalning, men hon oroade sig för att inte alls få några pengar om hon gick ut för hårt.

Jag sade åt henne att avvakta tills kunden bad henne ta fler uppdrag, för om hon lade fram ett betalningskrav genast skulle hon bli sårbar om hon fick nej.

Det var tur för Kelly att kunden snart ringde och ville att hon skulle ta sig an fler uppgifter.

När han hade talat till punkt ställde hon med lugn röst en "Hur"-fråga: "Jag hjälper gärna till", sade hon, "men hur har ni tänkt att det ska gå till?"

Genom att visa sin goda vilja och samtidigt be om hjälp med hur det skulle gå till hade hennes stackars kund inget annat val än att prioritera hennes behov före allt annat.

Hon fick sina pengar.

Förutom att "Hur"-frågorna är ett sätt att säga "Nej" har de fördelen att de bokstavligt talat tvingar motparten att fundera på och förklara hur ett avtal ska kunna genomföras. Ett avtal är ingenting värt om det inte följs upp. Dålig implementering är en cancersvulst som tär på din vinst.

Genom att vi får våra motståndare att med egna ord formulera hur ett avtal ska fullföljas kommer en rad noggrant kalibrerade "Hur"-frågor att övertyga dem om att själva lösningen är deras idé. Och det är livsviktigt.

Människor anstränger sig alltid mer att fullfölja en lösning om de tror att de själva har kommit på den. Sådan är den mänskliga naturen. Det är därför förhandlingskonsten ofta kallas ”konsten att låta någon annan genomdriva din vilja”.

Det finns två nyckelfrågor som du kan ställa för att få motparter att tro att de *själva* definierar framgången: ”Hur ska vi veta att vi är på rätt spår?” och ”Hur gör vi om vi märker att vi inte är på rätt spår?” När du får svar sammanfattar du det tills du får kommentaren ”Det stämmer”. Då har du dem som i en liten ask.

Nackdelen är att du måste akta dig noga för två tecken som skvallrar om att motparten *inte* tror sig ha kommit på idén själv. Jag har redan påpekat att ”*Du* har rätt” ofta är en tydlig indikation på att de inte tycker att de äger idén. Om du efterlyser en genomförandeplan och de säger ”Jag ska försöka” borde du få en obehaglig känsla. För i själva verket betyder det ”Jag planerar att misslyckas”.

Så fort du hör någonting av detta ska du skjuta in kalibrerade ”Hur”-frågor tills motparten definierar villkoren för ett framgångsrikt genomförande med egna ord. Följ upp genom att sammanfatta vad den andra har sagt tills du får ett ”Det stämmer”.

Låt andra förhandlingsparter få känna segerns sötma. Låt dem tro att idén var deras. Håll ditt ego i schack. Kom ihåg: ”Ja” är inte vatten värt utan ”Hur”. Så fortsätt att fråga ”Hur?” Då är segern bärgad.

PÅVERKA MOTPARTENS OMGIVNING

Några veckor efter det att José hade rest hem till USA igen hälsade jag på honom i norra delen av delstaten New York.

Jag blev väldigt uppåt när José rymde, men det var en sak som fortfarande oroade mig med fallet: Hade min nya strategi slagit fel? José hade visserligen kommit hem helskinnad, men inte för att vi hade förhandlat fram frigivningen. Jag började undra om fallets lösning hade mindre att göra med vår lysande strategi än med ren bondtur.

När jag hade hälsats varmt välkommen av Julie och hennes föräldrar

satte José och jag oss ner för att prata över en kopp kaffe. Jag hade kommit för att göra vad CNU betecknade som en uppföljande intervju med överlevande gisslan. Jag var ute efter att ta reda på hur vi skulle kunna ge bättre råd åt människor som var i farozonen för att bli kidnappade, om hur de borde göra för att överleva – inte bara fysiskt utan också psykiskt. Jag längtade också efter att få veta vad som hade hänt i kulisserna, för det verkade inte som om min nya strategi hade fungerat.

Så småningom kom vi in på hur vi hade använt de kalibrerade frågorna.

”Vet du vad?” sade José. ”Det knäppaste var att deras förhandlare borde ha stannat kvar i stan och förhandla fram en uppgörelse, men eftersom Julie bara fortsatte att ställa frågor visste han snart inte längre vad han skulle svara, och därför åkte han tillbaka in i djungeln i ett kör. Alla samlades då och började högljutt diskutera vilka svar som var de rätta. De funderade till och med på att släpa med mig in till stan och ge mig telefonluren för att Julie tjatade så förbannat och frågade hur hon skulle kunna vara säker på att jag var okej.”

Då insåg jag att vi hade rätt verktyg. Det var raka motsatsen till fallet Burnham. Då hade vår förhandlare lyckats komma överens med en av motståndarna, men sedan tog de andra banditerna emot de 300 000 dollarna och sade: ”Nej, det tänker vi inte gå med på.” Vi hade aldrig tidigare fått en motståndare att anstränga sig så mycket eller tvingat fram en lika omfattande inre samordning.

Vår förhandlingsstrategi i Ecuador fungerade inte bara för att frågorna bidrog till att skapa förutsättningarna för Josés flykt, utan också för att den fick kidnapparna – våra motståndare – att kollektivt tröttna.

Visst, enstaka gisslantagare – och förhandlare i affärslivet – agerar på egen hand. Men oftast finns det andra aktörer, personer som kan underlätta eller stjälpa överenskommelser. Om man verkligen vill uppnå ett ”Ja” *och* se till att avtalet fullföljs måste man hitta ett sätt att påverka dessa invidider.

När genomförandet sker kollektivt behöver man definitivt hela kollektivets stöd. Man måste alltid ta reda på och gräva fram allas motivation, även om man fortfarande inte vet exakt vilka som ingår i kollektivet. Det gör man lätt genom att ställa några kalibrerade frågor som ”Hur påverkar

det resten av ert team?" och "Hur positivt inställda är folk till det här?", eller helt enkelt "Vad tycker era kolleger är det svåraste med detta?"

Det mer omfattande konceptet som jag vill belysa är att i alla förhandlingar behöver man analysera hela förhandlingsområdet.

Om andra påverkas av det man förhandlar om, och om de kan utnyttja sina rättigheter eller sitt inflytande längre fram i processen, är det bara dumt att stirra sig blind på vilka intressen de som sitter vid förhandlingsbordet har. Se upp med "det som pågår under bordet", eller aktörerna på "nivå II" – det vill säga alla som inte är direkt inblandade men som kan bidra till att fullfölja avtal som de gillar och blockera sådana som de ogillar. Du kan aldrig bortse från dem, inte ens om du för diskussionen med vd:n Det kommer alltid att finnas de som viskar i hans öra. I slutänden är de som förhindrar avtal oftare viktigare än de som genomdriver dem.

Tänk bara på fängelsebelägringen. Det höll på att gå åt skogen för att en enda aktör på vår sida inte var med på tåget. Det är vad våra kalibrerade frågor i Ecuador satte stopp för och det som gjorde att fallet José slutade så bra.

Det behövs bara en obetydlig spelare för att förstöra en match.

Några år efter det att jag startade eget hade jag tappat känslan för hur viktigt det är att bedöma och påverka de dolda förhandlingar som pågår "under bordet", och fick betala ett högt pris för det.

Vi var på väg att sluta ett avtal med ett stort företag i Florida som ville ha en kurs i förhandlingsmetodik för en av sina verksamheter. Vi hade pratat i telefon med vd:n och hr-chefen flera gånger och båda var till hundra procent med på vårt upplägg. Vi var överlyckliga – vi hade fått vad vi trodde var fullständig backning från de högsta hönsen för en mycket lukrativ affär.

Just när vi satt och filade på det finstilta gick alltihop i stöpet.

Det visade sig att chefen för verksamheten som behövde få utbildning satte stopp för affären. Han kanske kände sig hotad, förbigången eller på något sätt personligen förfördelad av tanken att han och hans underordnade skulle "behöva" något slags utbildning. (Häpnadsväckande många avtal hänger på annat än pengar, ofta handlar det mer om självförtroende,

status och andra icke-finansiella behov.) Nu kommer vi aldrig att få reda på orsaken.

Poängen är att vi väntade för länge, eftersom vi intalade oss att det enda viktiga var att vi pratade med den högsta beslutsfattaren.

Vi kunde ha undvikit det genom att ställa några kalibrerade frågor som: "Hur påverkar det här alla andra i företaget?" "Hur införstådda med det är resten av teamet?" "Hur ska vi se till att rätt material hamnar hos rätt personer?" "Hur säkerställer vi att kursdeltagarnas chefer verkligen är med på det här?"

Om vi hade ställt sådana frågor hade vd:n och hr-chefen kollat med verksamhetschefen och kanske involverat honom i samtalen. Det hade besparat oss mycket obehag.

AVSLÖJA LÖGNARNA, BEMÄSTRA IDIOTERNA OCH CHARMA ALLA ANDRA

Som förhandlare kommer du att stöta på personer som ljuger dig rätt upp i ansiktet eller försöker skrämma dig att gå med på diverse saker. Aggressiva idioter och kroniska lögnare hör till bilden och du kommer att tvingas hantera detta faktum.

Att lära sig bemöta aggressivitet och avslöja lögner är dock bara en del av ett större problem: att lära sig spåra och tolka subtiliteter i kommunikationen – både verbala och icke-verbala – som avslöjar motpartens sinnestillstånd.

Riktigt effektiva förhandlare är medvetna om verbal, paraverbal (sättet att säga saker) och icke-verbal kommunikation som försiggår i förhandlingar, och om gruppdynamik. De vet hur man kan använda sådana subtiliteter till sin egen fördel. Att bara ändra ett enda ord när man lägger fram olika alternativ – till exempel säga "inte gå miste om" istället för "behålla" – kan omärkligt påverka motpartens medvetna val.

Jag ska berätta om verktygen som hjälper dig att upptäcka lögnare, avväpna arga idioter och charma alla andra. Öppna "Hur"-frågor är förstås ett av dessa – och kanske viktigast – men det finns betydligt fler.

Alastair Onglingswan bodde i Filippinerna när han en kväll år 2004 vinkade till sig en taxi och slog sig ner för att åka den långa vägen hem från shoppingcentret Manila Greenhills.

Han slumrade till.

Och vaknade bakbunden.

Taxichauffören extraknäckte som kidnappare, vilket var otur för Alastair. Mannen hade en flaska eter i framsätet och om en passagerare råkade somna bedövade han vederbörande, bakband henne eller honom och begärde lösensumma.

Efter några timmar använde kidnapparen Alastairs mobil för att ringa till Alastairs flickvän i New York. Han begärde en viss summa per dag för att "ta hand om" Alastair medan han tog reda på vilka tillgångar familjen hade.

"Det gör inget om du inte betalar", tillfogade han. "Jag kan alltid sälja hans organ i Saudiarabien."

Inom ett dygn hade jag fått i uppdrag att leda förhandlingen från Quantico. Alastairs flickvän var för nervös för att representera hans närstående under förhandlingen och hans mamma, som bodde i Filippinerna, ville bara säga ja till alla kidnapparens krav.

Men Alastairs bror Aaron, som bodde i Manila, var annorlunda: Han fattade hela tanken med förhandling och accepterade att Alastair riskerade att dö, vilket gjorde honom till en bättre och mer målmedveten förhandlare. Aaron och jag installerade en permanent öppen telefonlinje och jag blev Aarons guru på andra sidan jordklotet.

Av kidnapparens kommentarer och krav insåg jag att han var rutinerad och tålmodig. Som bevis på vad han var kapabel till erbjöd han sig att skära av ena örat på Alastair och skicka det till familjen tillsammans med ett filmklipp där han utförde ingreppet.

Kravet på dagliga betalningar var helt klart en manöver avsedd att så snabbt som möjligt tömma familjens ekonomiska reserver och samtidigt ta reda på hur omfattande de var. Vi måste försöka komma underfund med hurdan den här killen var – var han en ensamvarg eller ingick han i någon grupp? Planerade han att döda Alastair eller inte? – och det gällde

att göra det innan familjen blev luspank. För att åstadkomma det måste vi dra in kidnapparen i utdragna förhandlingar. Vi måste se till att allt gick väldigt långsamt.

Från mitt högkvarter i Quantico försåg jag Aaron med ett batteri av kalibrerade frågor. Jag instruerade honom att bombardera den våldsbenägna skurken med ”Hur?” Hur har du tänkt dig att det ska gå till? Hur kan vi veta att …? Hur ska vi göra för att …? Det är väldigt effektivt att behandla idioter respektfullt. Det ger dig förmågan att vara extremt påstridig – att säga ”Nej” – fast på ett fördolt sätt.

”Hur ska vi kunna veta att du inte skadar Alastair om vi betalar?” frågade Aaron.

I den kinesiska kampsporten tai chi är målet att utnyttja motståndarens aggressivitet och vända den emot honom – att göra hans offensiv till ditt sätt att besegra honom. Vi använde den taktiken med Alastairs kidnappare: Vi ville uttömma hela hans hotrepertoar och trötta ut honom. Vi ordnade så att det till och med blev komplicerat att boka in ett telefonmöte med oss. Vi svarade sent på alla mejl.

Genom sådan taktik fick vi ett övertag och gav samtidigt kidnapparen illusionen av att han bestämde. Han trodde att han löste Aarons problem medan vi synade honom i sömmarna och slösade bort hans tid. Det bästa är nämligen att inte gå i clinch med en aggressiv typ som Alastairs kidnappare; oftast bör du istället använda ”Vad”- och ”Hur”-frågor för att undvika att ge några bud och justera din egen förhandlingsposition. Slingra dig.

Efter flera dagars köpslående om det dagliga beloppet fick Aaron till sist kidnapparen att godta en symbolisk summa och gick med på att deponera en del av sina tillgångar på dennes bankkonto. Efter den delbetalningen kom Aaron på det perfekta sättet att konfrontera taxichauffören på ett icke-aggressivt sätt genom att ställa en kalibrerad ”När/Var”-fråga.

”När vi har slut på pengar, vad händer då?” frågade Aaron.

Kidnapparen var tyst en stund.

Till slut svarade han: ”Det kommer att vara okej.”

Yes!

Utan att själv inse det hade kidnapparen just gått med på att inte skada

Alastair. En lång rad ”Vad”- och ”Hur”-frågor kan hjälpa dig att avvärja en manipulativ motståndares aggressiva angrepp.

Som framgick av det sista samtalet hade kidnapparens många och långa samtal med Aaron nästan förvandlat Aaron till en god vän. Med tiden hade kidnapparen börjat slappna av när han tillbringade tid med att prata i telefon med sin ”kompis”. Till slut spårade den filippinska polisen mobilen till ett hus och gjorde en razzia. Kidnapparen och Alastair var inte där, men kidnapparens fru var närvarande. Hon berättade för polisen om ett annat hus som hon och hennes man ägde. Polisen stormade snabbt det huset, befriade Alastair och tillfångatog kidnapparen.

Det finns många andra taktiker, verktyg och metoder där man kan använda subtila verbala och icke-verbala kommunikationsmedel för att förstå och modifiera motpartens sinnestillstånd. Ta dig tid att nöta in vart och ett av dem när du läser om dem. Det är sådana verktyg som kan hjälpa uppmärksamma förhandlare att ta hem spelet.

7-38-55-PROCENTSREGELN

I två välkända studier om vad som får oss att ogilla någon skapade psykologiprofessorn Albert Mehrabian vid UCLA den så kallade 7-38-55-regeln. Den går ut på att bara 7 procent av ett budskap bygger på orden, medan 38 procent utgörs av tonfallet och 55 procent av kroppsspråket och mimiken.

Siffrorna avser sådana situationer där vi skapar oss en bild av någon, men reglerna utgör ändå ett användbart riktmärke för förhandlare. Kroppsspråk och tonfall – inte ord – är nämligen våra mest värdefulla verktyg för att bedöma andra. Därför flyger jag ofta långt bara för att få träffa någon i verkliga livet, till och med när jag kan avslöja mycket av det jag behöver i telefonsamtal.

Hur ska du använda den regeln? Börja med att vara mycket uppmärksam på tonfallet och kroppsspråket och säkerställ att de inte strider mot ordens innebörd. Om det finns en avvikelse är det fullt möjligt att personen ljuger eller inte tror på sina egna ord.

Om tonfallet och kroppsspråket inte stämmer överens med ordens betydelse kan du använda etiketter för att blottlägga kontrasterna.

Till exempel så här:

Du: ”Då är vi överens?”

Motparten: ”Jaa . . .”

Du: ”Jag hör att du säger ’Ja’, men jag tyckte att du lät lite tveksam.”

Motparten: ”Äsch, det är nog ingenting.”

Du: ”Jo, det är viktigt, vi måste se till att det inte blir några missförstånd.”

Motparten: ”Tack, det uppskattar jag.”

Detta är ett sätt att se till att er överenskommelse omsätts i praktiken utan några obehagliga överraskningar. Motparten blir dessutom tacksam. Att du uppmärksammar bristen på överensstämmelse och försiktigt hanterar det genom att använda en etikett gör att din motpart känner sig respekterad. Det betyder att tilliten i er relation förstärks.

TRIPPELREGELN

Du har säkert någon gång i livet hamnat i en förhandling där du fick ett ”Ja” som senare visade sig vara ett ”Nej”. Kanske din motpart ljög eller bara ägnade sig åt önsketänkande. Hur som helst är det ingenting ovanligt.

Att det händer beror på att det finns tre sorters ”Ja”: Det förpliktande, det försumbara och det förrädiska.

Som vi såg i kapitel 5 försöker påstridiga försäljare så ofta tvinga ur sina kunder ett förpliktande ”Ja” att många har blivit väldigt skickliga på att ersätta det med ett förrädiskt ”Ja”.

Ett bra verktyg för att undvika den fällan är trippelregeln.

Trippelregeln går helt enkelt ut på att få motparten att hålla med om samma sak tre gånger under ett enda samtal. Det tredubblar styrkan i den dynamik som du försöker mobilisera i just det ögonblicket. När det händer upptäcker du problemen innan de har uppstått. Det blir väldigt svårt att fortsätta ljuga eller låtsas vara övertygad.

När jag lärde mig den färdigheten var jag framför allt rädd för att jag skulle låta som en skiva som hade hakat upp sig eller framstå som väldigt påflugen.

Lösningen är att variera taktiken, insåg jag med tiden.

Första gången motparten håller med om eller utlovar någonting är nummer 1. För att framkalla nummer 2 kan du sätta etiketter eller sammanfatta vad motparten sade, så att han eller hon svarar ”Det stämmer”. Nummer 3 kan vara en kalibrerad ”Hur”- eller ”Vad”-fråga om genomförandet som ber att motparten ska förklara vad som leder till framgång, till exempel: ”Vad händer om vi spårar ur?”

De tre fallen kan också vara precis samma kalibrerade fråga som formuleras på tre olika sätt, som till exempel ”Vilka är de största utmaningarna enligt din erfarenhet? Vad kommer vi att möta? Vad tycker du är svårast att undvika?”

Hur det än låter så avslöjar man falskhet och brist på samstämmighet mellan ord och kroppsspråk, det som vi diskuterade i förra avsnittet, om man tar upp samma fråga tre gånger. Nästa gång du känner dig osäker på om din motpart är uppriktig och engagerad kan du testa den metoden.

PINOCCHIOEFFEKTEN

Det var inte svårt att se när Carlo Collodis berömda figur Pinocchio ljög, det var bara att titta på hans näsa.

Det visar sig att Collodi på sätt och vis hade rätt. De flesta uppvisar tydliga tecken på att de ljuger. Inte precis för att deras näsa blir längre, men nästan något liknande.

I en studie som utforskade hur människor bygger upp lögner[2] upptäckte professor Deepak Malhotra och hans kolleger vid Harvard Business School att lögnare använder fler ord i genomsnitt än personer som talar sanning, och de gör flitigare bruk av tredje person. De pratar hellre om *hon*, *han(s)*, *honom*, *henne(s)*, *den/det*, *man*, *de*, *dem* och *deras* än om *jag*, *mig* och *mitt*, för att ha en säkerhetsmarginal mellan sig själva och lögnen.

Forskarna konstaterade att lögnare ofta uttrycker sig med mer kom-

plexa meningar för att de försöker övertyga misstänksamma samtalspartner. Det var detta den amerikanske komikern W.C. Fields menade när han pratade om att överrumpla folk med skitsnack. Det fick namnet Pinocchioeffekten. I likhet med Pinocchio, vars näsa växte mer för varje lögn, ökade antalet ord beroende på hur mycket personen ljög. Lögnare är, av förståeliga skäl, mer oroliga för att inte bli trodda, så de anstränger sig hårdare – faktiskt överdrivet hårt – att verka trovärdiga.

VILKA PRONOMEN ANVÄNDS?

Hur din samtalspartner använder pronomen kan också ge en indikation om hur betydelsefulla de olika personerna som du förhandlar med är för besluten och implementeringens olika faser. Ju mer förtjusta folk är i att säga ”jag”, ”mig” och ”mitt”, desto mindre betydelsefulla är de.

Omvänt: Ju svårare förhandlaren har att prata i första person, desto mer har vederbörande att säga till om. Precis som i Malhotras studie, som visade att lögnare ökar avståndet till sina egna lögner, vill smarta beslutsfattare inte tvingas till avgöranden vid förhandlingsbordet. De hänvisar istället till andra, som inte är närvarande, för att slippa undan.

Taxikidnapparen i Filippinerna som tog Alastair Onglingswan använde ”vi”, ”de” och ”dem” så konsekvent att jag blev övertygad om att han stod ledaren nära. Jag visste bara inte hur väl det stämde med verkligheten förrän räddningsaktionen var över. Under Chase Manhattan-kuppen som beskrevs i kapitel 2 pratade bankrånaren Chris Watts hela tiden om hur farliga ”de andra” var och hur svårt han hade att påverka dem, vilket var lögn och förbannad dikt.

CHRIS-RABATTEN

Många pratar om att nämna motpartens namn under förhandlingar (utan att gå till överdrift). Det är viktigt. I själva verket brukar folk ofta tröttna på att ständigt höra sitt eget namn. Sluga försäljare som vill få dem att säga ”Ja” bombarderar tilltänkta köpare med deras namn.

Växla in på ett annat spår och använd ditt eget namn. Det är så jag gör för att få Chris-rabatt.

När vi sade Alastairs namn till kidnapparen och lyckades få honom att göra samma sak blev gisslan en människa och risken för att han skulle bli skadad minskade. Att nämna någon vid namn skapar en "provocerad empati". Det får motparten att se dig som människa.

För några år sedan satt jag på en bar i Kansas med ett gäng andra FBI-förhandlare. Det var fullsatt, men jag fick syn på en ledig plats. Jag gick åt det hållet, men just när jag skulle sätta mig sade killen som satt bredvid: "Glöm det."

"Varför det?" frågade jag.

"För då klipper jag till dig."

Det var en storväxt, bastant typ och han var på lyset, men jag har gisslanförhandlat i hela mitt liv – jag dras till spända situationer där det behövs medling, som en mal dras till ljuslågan.

Jag sträckte fram handen och sade: "Hej, jag heter Chris."

Snubben stelnade till och då dök mina kompisar från FBI upp, dunkade honom i ryggen och frågade om de fick bjuda på ett glas. Det visade sig att han var Vietnamveteran och mådde dåligt. Där var han, i en fullsatt bar och alla tycktes trivas och ha roligt. Det enda han tänkte på var att slåss. Men så fort jag hade blivit "Chris" förändrades allt.

Ta med dig den lärdomen när du ska förhandla om pengar. Jag var på en outletbutik i ett köpcenter några månader efter min upplevelse i Kansas, och jag valde ut ett par skjortor. Kvinnan vid kassadisken frågade om jag ville bli medlem i företagets kundklubb.

Jag frågade om jag skulle få rabatt i så fall, men hon svarade "Nej".

Då bestämde jag mig för att testa en annan variant. Jag sade med vänlig röst: "Jag heter Chris. Vad har ni för Chris-rabatt?"

Hon tittade upp från kassaapparaten, mötte min blick och skrattade till. "Jag ska fråga min chef Kathy", sade hon och vände sig till den som stod bredvid henne bakom disken.

Kathy hade hört vårt samtal, och nu sade hon: "Det mesta jag kan gå med på är tio procent."

Var som en människa. Säg ditt namn och presentera dig. Gör det på ett skämtsamt och vänligt sätt. Låt den andra njuta av ert möte. Då får du ditt alldeles egna extrapris.

FÅ MOTPARTEN ATT BJUDA EMOT SIG SJÄLV

Bästa sättet att få motparten att sänka kraven är att göra likadant som Aaron och Julie gjorde med kidnapparna: Säga ”Nej”, fast i form av ”Hur”-frågor. Sådana indirekta sätt att säga ”Nej” får inte motparten att reagera med sårad stolthet på samma sätt som ett rakt och trubbigt ”Nej”. Faktum är att dessa svar låter så lika motbud att motparten ofta råkar bjuda emot sig själv.

Vi har upptäckt att man inte sällan kan uttrycka ett tydligt ”Nej” fyra gånger innan man ens behöver uttala själva ordet.

Första steget i ”Nej”-sviten är det gamla hederliga: ”Hur har du tänkt att det ska gå till?”

Du ska säga det i respektfull ton, så att det låter som en vädjan om hjälp. Om man gör rätt får man den andra förhandlingsparten att delta i ens bekymmer och lösa problemet med ett bättre bud.

Efter det kommer någon variant på ”Det är ett väldigt generöst erbjudande, men tyvärr kan jag inte klara det”. Det är ytterligare ett snyggt sätt att säga ”Nej”.

Det välbeprövade svaret gör att man inte behöver lägga något motbud, och att man säger ”generöst” stimulerar motparten att leva upp till det ordet. ”Tyvärr” mjukar upp nejet och inbjuder till empati. (Strunta i de så kallade förhandlingsexperter som säger att det är ett svaghetstecken att be om ursäkt.)

Testa sedan någonting i stil med ”Jag är ledsen, men tyvärr kan jag inte gå med på det.” Det är lite mer rakt på sak, och ”kan jag inte gå med på det” är associationsrikt. Genom att beklaga din egen oförmåga vädjar du till motpartens empati för dig.

”Tyvärr, det går inte” är en lite mer oförblommerad variant av det fjärde sättet att säga ”Nej”. Ifall man säger det med omtanke behöver det inte ens låta särskilt negativt.

Om du måste gå längre är "Nej" förstås det sista och mest entydiga alternativet. Dra ut lite på ordet, sänk tonen mot slutet och säg det respektfullt; det ska inte låta som "NEJ!"

Jesús Bueno, en av mina kursdeltagare, skrev till mig och berättade en fantastisk historia om hur han använde "Nej"-stegen ovan för att hjälpa sin bror Joaquín som hade hamnat i en besvärlig situation på jobbet.

Hans bror hade tillsammans med två kompisar köpt en franchisebutik med allt för cannabisodlare. Den låg i norra Spanien, där man får odla marijuana för personligt bruk. Joaquín och hans partner Bruno investerade vardera 20 000 euro i rörelsen mot 46 procents andel (en mindre investerare köpte 8 procent för 3 500 euro).

Joaquín och Bruno hade en besvärlig relation ända från början. Joaquín är duktig på försäljning, medan Bruno är mer av en siffernisse. Minoritetsdelägaren var också duktig på att sälja och han och Joaquín ansåg att rätt strategi var ökad försäljning. Det betydde att storkunder och återkommande kunder skulle få rabatt, vilket Bruno ogillade. Han var inte heller förtjust i att de båda ville lägga ut pengar för att bygga en webbsida och satsa på inventarierna.

Sedan blev Brunos fru ett bekymmer, för hon var ständigt på Joaquín om att han slösade pengar på att utöka verksamheten istället för att ta hem större vinster. En dag höll Joaquín på att gå igenom inköpen av inventarier, och då märkte han att vissa varor som hade beställts inte fanns i butiken. Han började leta efter dem online och upptäckte till sin förvåning att exakt samma produkter som saknades låg ute på eBay och att säljaren hade samma förnamn som Brunos fru.

Det ledde till ett häftigt gräl mellan Bruno och Joaquín och skadade deras relation. I ren ilska sade Bruno till Joaquín att han kunde tänka sig att avyttra sin andel, eftersom han tyckte att de andra tog alldeles för stora risker. Då sökte Joaquín upp sin bror, min kursdeltagare Jesús, för att få råd.

Eftersom de befarade att påtryckningar från Brunos fru låg bakom hans önskan att sälja hjälpte Jesús Joaquín att formulera ett empatiskt utta-

lande om den saken: ”Det verkar som om du blir pressad av din fru.” Joaquín var också på väg att skiljas, så de bestämde sig för att utnyttja det för att hänvisa till problem med fruar och förberedde också hans syndabekännelse – ”Jag vet att du tror att jag struntar i kostnader och tar av företagets vinst” – för att ta död på den negativa stämningen och få Bruno att vilja prata.

Det gick som smort. Bruno höll genast med om syndaregistret och började förklara varför han tyckte att Joaquín var slösaktig. Bruno konstaterade också att han inte hade sådan ekonomisk backning som Joaquín (som hade fått ett startlån från sin mamma). Joaquín använde spegling för att få Bruno att fortsätta prata, och det fungerade.

Till slut sade Joaquín: ”Jag vet hur det känns att utsättas för press av sin fru, jag går själv igenom en skilsmässa nu och det tar verkligen på krafterna.” Då gick Bruno på i tio minuter om sin fru och avslöjade någonting viktigt: Hans fru var väldigt upprörd över att banken som hade lånat dem 20 000 euro hade ändrat sina villkor och gett dem två alternativ – att betala hela lånet eller få en kraftigt höjd ränta.

Bingo!

Joaquín och Jesús konfererade när de hade fått veta detta och beslöt att Joaquín rimligen kunde betala lite mer än lånet kostade, eftersom Bruno redan hade tagit ut 14 000 i lön från företaget. Brevet från banken gjorde att Bruno hamnade i en knipa och Joaquín tänkte att han kunde lägga ett lågt bud, eftersom det egentligen inte fanns några andra intressenter som kunde tänkas vilja köpa Brunos andel.

De kom fram till att 23 000 var en lämplig summa, och att 11 000 skulle betalas genast samt de resterande 12 000 inom ett år.

Sedan gick allt snett.

Istället för att vänta tills Bruno nämnde sitt pris föregrep Joaquín honom och lade sitt slutbud. Han sade till Bruno att han tyckte att det var ”helt schyst”. Bästa sättet att få motparten att bli avtänd är att antyda att hans eller hennes avvikande uppfattning är *oschyst*.

De händelser som följde visade det.

Bruno slängde ilsket på luren och två dagar senare fick Joaquín ett mejl

från någon som skrev att han hade anlitats som Brunos företrädare. Nu krävde han 30 812 euro: 20 000 för att täcka lånet, 4 000 i lön, 6 230 för värdeökningen och 582 för räntan. Udda siffror som var så specifika att de såg ut att vara oföränderliga. Killen var uppenbarligen ett proffs.

Jesús förklarade för Joaquín att han hade ställt till det ordentligt. Men båda visste att Bruno desperat ville sälja. De bestämde sig för att tillämpa den stegvisa "Nej"-strategin för att få Bruno att bjuda emot sig själv. I värsta fall skulle Bruno helt enkelt ändra sig och inte vilja sälja sin andel längre, tänkte de, och då förblev allt som förut. De fick lov att ta den risken.

De utformade sitt första "Nej"-meddelande:

Priset som du föreslog är väldigt schyst och jag önskar verkligen att jag hade råd att betala det. Bruno har jobbat hårt för företaget och han förtjänar en rimlig ersättning. Jag beklagar att det är som det är, men jag önskar er lycka till.

Observera att de inte lade något motbud och lyckades säga "Nej" utan att ens använda det ordet.

Joaquin blev chockad när han fick ett mejl nästa dag från Brunos rådgivare där priset hade sänkts till 28 346 euro.

Joaquín och Jesús skrev då sitt andra subtila och skonsamma "Nej":

Tack för ditt erbjudande. Det var generöst av dig att sänka priset, och jag uppskattar det mycket. Jag önskar verkligen att jag kunde betala dig den summan, men jag måste vara ärlig och tala om att jag inte har råd med det för närvarande. Som du vet är jag mitt uppe i en skilsmässa och jag kan helt enkelt inte skrapa ihop så mycket pengar. Ännu en gång: Jag önskar dig lycka till.

Nästa dag fick Joaquín ett mejl med en rad från rådgivaren. Priset hade nu sänkts till 25 000 euro. Joaquín ville tacka ja men Jesús upplyste honom om att alla stegen i "Nej"-processen inte var avklarade än. Joaquín protesterade, men till sist gav han sig.

Här finns en viktig lärdom: Konsten att avsluta en affär vilar på att man är fokuserad ända till slutet. Det finns avgörande lägen under slutförhandlingen där man måste lita på sin mentala disciplin. Tänk inte på hur dags det sista planet lyfter eller hur skönt det skulle vara att komma hem tidigt och hinna ta en golfrunda. Låt inte tankarna vandra. Skärp dig.

Så här skrev de:

> *Tack ännu en gång för det generösa erbjudandet. Du har verkligen sänkt priset och jag har försökt på alla sätt att få ihop den summan. Tyvärr finns det ingen som är beredd att låna mig pengarna, inte ens min mamma. Jag har testat flera lösningar men jag har inte lyckats skaffa tillräckligt mycket. I slutänden kan jag erbjuda dig 23 567 euro, men jag kan bara betala 15 321 euro nu direkt. Resten kan jag betala inom ett år, men mer klarar jag inte av. Jag önskar dig allt gott och inväntar ditt svar.*

Genialisk användning av specifika siffror och ett sätt att säga ”Nej” utan att använda det ordet, som verkligen lägger grunden till empati!

Det fungerade. Inom en timme svarade rådgivaren att uppgörelsen var nådd. Ta en titt på det hela: Du ser hur en blandning av spegling och öppna frågor lockade fram informationen om Brunos finansiella problem, och hur ”Nej”-metoden kunde bygga vidare på hans desperation. Det kanske inte skulle ha varit en bra idé att använda samma metod om det hade funnits en annan spekulant, men eftersom så inte var fallet var det här ett snillrikt sätt att få Bruno att bjuda emot sig själv.

VIKTIGA LÄRDOMAR

Riktigt mästerliga förhandlare vet att en förhandling är en spelplan som ligger bortom alla ord och att för att göra en verkligt god affär måste man upptäcka och kunna styra subtila, förtäckta signaler som ligger under ytan. Det är bara genom att visualisera och modifiera sådana underliggande företeelser som man kan göra riktigt goda affärer och se till att de förverkligas fullt ut.

När du använder följande verktyg ska du komma ihåg det viktigaste i det här kapitlet – att ”Ja” inte är någonting värt utan ”Hur”. Att fråga ”Hur”, veta ”Hur” och definiera ”Hur” ingår i en effektiv förhandlares arsenal. Utan det skulle han vara avväpnad.

» Ställ kalibrerade ”Hur”-frågor och upprepa dem gång på gång. Att fråga ”Hur” gör att motparten förblir engagerad men blir ställd. När han eller hon svarar på frågorna uppstår en illusion av att ha kontroll. Det leder till att motparten formulerar sina krav men samtidigt också reflekterar över dina problem.

» Använd ”Hur”-frågorna för att påverka förhandlingsklimatet. Det gör du genom att använda ”Hur ska det gå till?” som en mer lättsmält variant ”Nej”. Det gör att motparten omärkligt drivs att börja leta efter andra lösningar – *dina* lösningar. Väldigt ofta börjar vederbörande också bjuda emot sig själv.

» Uppmärksamma inte bara dem som du för en direkt förhandling med; ta alltid reda på vilka motiv aktörerna ”bakom bordet” har. Du kan göra det genom att fråga hur affären kommer att påverka alla andra och om de är med på den.

» Följ regeln om 7-38-55 procent genom att noga ge akt på tonfall och kroppsspråk. Bristande överensstämmelse mellan orden och de icke-verbala signalerna visar när motparten ljuger eller inte är nöjd med en överenskommelse.

» Är det ett riktigt “Ja” eller är det förrädiskt? Testa med regula de tri: Använd kalibrerade frågor, sammanfattningar och etiketter för att få motparten att bekräfta överenskommelsen minst tre gånger. Det är väldigt svårt att ljuga eller låtsas vara övertygad om och om igen.

» Hur personen använder pronomen ger djupa insikter om hur mycket reellt inflytande hon eller han har. Om du hör väldigt många ”jag”, ”mig” och ”min” ligger den verkliga makten förmodligen hos någon annan. Snappar du upp ett stort antal ”vi”, ”de” och ”deras” är det mer sannolikt att du har att göra med en tung beslutsfattare som håller olika alternativ öppna.

» Använd ditt namn för att visa motparten att du är en människa av kött och blod och till och med för att få personlig rabatt. Humor och mänsklighet är de två bästa sätten att bryta isen och undanröja hindren.

KAPITEL 9

PRISFÖRHANDLA TUFFT

För ett par år sedan blev jag förälskad i en röd Toyota 4Runner. Förresten, den var inte bara ”röd”, utan ”Salsa Red Pearl”. Ett slags glänsande röd nyans som nästan verkade självlysande när det var mörkt. Snacka om sexigt. Jag bara måste ha den, jag blev helt besatt av att skaffa en sådan.

Jag kollade hos alla bilhandlare i och omkring Washington, D.C. och insåg snart att jag inte var den enda som var tokig i den bilen; den modellen i min favoritfärg var slut hos alla handlare i hela området – utom hos en enda.

Det brukar sägas att man aldrig ska handla livsmedel på fastande mage. Jag var dessvärre hungrig. Utsvulten. Jag hade blivit kär. Jag hejdade mig, tog mig samman och började fundera på en strategi. Jag hade bara en enda chans. Jag måste ta vara på den.

Det var en solig fredagseftermiddag när jag körde iväg till bilsalongen. Jag slog mig ner mitt emot försäljaren, en rätt trevlig kille som hette Stan, och förklarade att bilen var skitsnygg.

Han log rutinerat – han hade mig som i en liten ask, trodde han – och nämnde att prislappen på ”det läckra fordonet” var 36 000 dollar.

Jag nickade som i samförstånd och gjorde samtidigt en bekymrad grimas. Tricket när man börjar köpslå är att göra motparten en aning orolig. Det gäller att samtidigt vara så trevlig som möjligt. Om jag lyckades med det fanns det goda utsikter att pruta.

”Jag kan betala 30 000”, sade jag. ”Alltihop, i kontanter om du vill. Jag skriver på genast om du säljer den för det priset. Tyvärr kan jag helt enkelt inte betala mer än så.”

Hans leende mun darrade till lite i mungiporna, som om han höll på att tappa koncentrationen.

Men han stramade till leendet igen och skakade på huvudet.

”Du förstår säkert att vi inte kan gå med på det. Prislappen är 36 000, då är bilen din.”

”Hur har du tänkt dig att det ska gå till?”

”Jag tror”, sade han då, och gjorde sedan en liten paus, som om han var osäker på vad han skulle säga. ”Jag tror nog att vi kan komma på något sätt att finansiera de 36 000.”

”Det är en vacker bil. Fantastisk, faktiskt. Jag skulle verkligen älska att äga den. Den är värd mer än jag erbjuder. Jag är ledsen, det här börjar bli pinsamt. Men jag klarar bara inte att betala så mycket.”

Han satt tyst och stirrade på mig, en aning förvirrat. Sedan reste han sig och gick längre in i lokalen. Det kändes som om han var borta i evigheter. Jag kommer ihåg att jag sade till mig själv: ”Fan! Jag skulle ha börjat på en lägre nivå! De kommer att sänka priset rejält.” Alla reaktioner som inte är direkt avvisande innebär att du har fått ett visst övertag.

Han kom tillbaka och berättade med översvallande glädje att hans chef hade sagt att firman kunde ge ett nytt pris: 34 000.

”Det är ett generöst bud och det är min drömbil”, sade jag. ”Jag skulle verkligen vilja gå med på det. Det här är så pinsamt. Jag klarar bara inte att betala så mycket.”

Han tvärtystnade och jag högg inte på betet. Jag lät det vara tyst en lång stund. Med en tung suck knallade han iväg igen.

Det dröjde ytterligare en evighet innan han kom tillbaka.

”Du vann”, sade han. ”Chefen godkände 32 500.”

Han sköt över ett papper till mig där det faktiskt stod ”DU VINNER” med stora bokstäver. Orden omgavs till och med av smajlisar.

”Tack för det. Ni har varit väldigt generösa, och jag är verkligen tacksam.

Bilen är säkert mer värd än mitt pris", sade jag. "Tyvärr klarar jag inte att betala så mycket."

Han flög upp igen. Nu log han inte. Han var fortfarande förvirrad. Efter ett par sekunder gick han till sin chef igen och jag lutade mig bakåt i stolen. Jag började känna segervittring. En minut senare – nu var det ingen evighetslång väntan – kom han tillbaka och satte sig.

"Vi kan acceptera det", sade han.

Två dagar senare körde jag iväg i min Salsa Red Pearl Toyota 4Runner – för 30 000 dollar.

Jag älskar den bilen. Jag kör den än idag.

De flesta förhandlingar når oundvikligen en punkt där ett ganska lättsamt och informellt samspel mellan två personer vänds till konfrontation och kommer till kärnpunkten. Det ögonblicket känner du igen: du har speglat och satt etiketter ända tills det byggts upp en viss anknytning; du har avlagt syndabekännelse för att röja undan eventuella kvardröjande mentala eller känslomässiga hinder och du har identifierat och sammanfattat de intressen och ställningstaganden som står på spel, lockat fram ett "Det stämmer", och så vidare.

Nu är det dags att köpslå.

Så här är det: Dragkamp om pengar, en osmidig dans med bud och motbud, får de flesta människor att kallsvettas. Om du känner likadant och betraktar det oundvikliga ögonblicket som ett nödvändigt ont är det sannolikt att de vars tjänster du regelbundet anlitar har lärt sig att gilla det.

Ingen del av en förhandling framkallar lika mycket ångest och allmän aggressivitet som köpslående, och därför blir den delen av en förhandling oftare än andra bortschabblad och styvmoderligt behandlad. De flesta människor gillar helt enkelt inte dynamiken. Till och med när vi har perfekt uppgjorda planer kroknar många när prisförhandlingsögonblicket inträder.

I det här kapitlet ska jag förklara olika taktiker som gäller för köpslående och visa hur psykologisk dynamik avgör vilken taktik du ska använda och hur du ska tillämpa den.

Prisförhandling är ingen raketvetenskap, men den är inte heller ren intuition eller matematik. För att kunna prisförhandla på ett bra sätt måste du skrota dina invanda föreställningar om köpslående och lära dig att känna igen de subtila psykologiska strategier som spelar en viktig roll vid förhandlingsbordet. Skickliga prisförhandlare ser mer än bara öppningsbud, motbud och manövrer för att komma till slutet. De ser de psykologiska underströmmarna.

När du väl har lärt dig att identifiera dessa kommer du att kunna "läsa" prisförhandlingssituationer mer korrekt och svara självsäkert på de taktiska frågor som vållar huvudbry till och med hos de bästa förhandlarna.

Du kommer att vara beredd på att köpslå stenhårt. Och motparten anar det inte.

VILKEN TYP ÄR DU?

För några år sedan var jag ombord på min båt tillsammans med en av mina anställda, en trevlig kille som heter Keenon. Det var meningen att jag skulle peppa honom och ge honom feedback på hans prestationer.

"När jag tänker på vår verksamhet brukar jag beskriva det som 'att släppa loss en tidvattenvåg'", sade jag.

"Släppa loss en tidvattenvåg", nickade Keenon.

"Ja, tanken är att vi – du och jag och alla här – har färdigheterna som krävs för att identifiera de psykologiska krafter som drar ut oss från stranden och använda dem för att ta oss till ett ställe som är mer givande."

"Ett ställe som är mer givande", sade Keenon. "Just det", sade jag. "Någonstans där vi kan ..."

Vi hade samtalat i ungefär trekvart när min son Brandon som sköter ruljangsen åt Black Swan Group, brast ut i skratt.

"Jag pallar inte längre! Fattar du ingenting? Kom igen, pappa, hajar du verkligen inte?" Jag blinkade förvånat. Vad var det nu jag borde fatta? Jag blev tvungen att fråga.

"Det enda Keenon gör är att spegla dig. Det har han hållit på med i nästan en timme."

”Oj”, sade jag och rodnade när Keenon började skratta.

Brandon hade helt rätt. Keenon hade drivit med mig hela tiden och använt det psykologiska verktyg som fungerar bäst med stöddiga typer som mig: spegling.

Din personliga förhandlingsstil – och din motparts – är en produkt av barndomen, skolgången, familjen, kulturen och miljontals andra faktorer. Genom att utforska den kan du identifiera dina svaga och starka sidor vid förhandlingar (och din motparts) och anpassa din attityd och dina strategier efter resultatet.

Förhandlingsstil är en livsviktig variabel när man prisförhandlar. Om du inte vet vad instinkten kommer att säga åt dig eller den andra parten att göra under olika omständigheter kommer du att få väldigt svårt att spela ut effektiva strategier och taktiker. Du och motparten har invanda tankesätt och beteenden, och när du identifierar dessa kan du utnyttja dem på ett strategiskt sätt.

Vilket var vad Keenon gjorde.

Det finns forskning så det skulle räcka för att fylla ett helt bibliotek om arketyper och beteendeprofiler hos alla upptänkliga personer som du kan stöta på vid förhandlingsbordet. Materialet är så överväldigande stort att det inte kommer till nytta. Under de senaste åren har vi, med ett försök som främst leds av min son Brandon, komprimerat och förenklat all den forskningen och försett den med noter om våra erfarenheter ute på fältet och fallstudier av våra elever vid handelshögskolorna. Vi har konstaterat att människor huvudsakligen kan indelas i tre huvudkategorier. Vissa är anpasslingar, andra – till exempel jag – är i grunden anförare och resten är datafixerade analytiker.

Filmscener om förhandlingar tyder på att man behöver ha en anförares stil för att köpslå på ett effektivt sätt, men alla stilar kan fungera. För att verkligen komma någonstans bör man i själva verket använda element från alla tre.

I en studie av amerikanska jurister som förhandlade[1] konstaterades det att 65 procent av alla advokater i amerikanska städer använde en samar-

betsinriktad stil, medan bara 24 procent uppträdde som anförare. Vid en bedömning av hur effektiva juristerna var ansågs 75 procent av de mest effektiva tillhöra samarbetstypen; bara 12 procent kunde sägas vara anförare. Om du inte är en anförare behöver du alltså inte oroa dig. Direkt stöddighet är faktiskt oftast kontraproduktiv.

Kom också ihåg att din personliga förhandlingsstil inte är en tvångströja. Ingen företräder enbart en stil. De flesta har förmåga att lägga sig till med en icke-dominant stil om situationen kräver det. Men en sak är säker när det gäller framgångsrikt köpslående: För att bli bra på det måste man se till att vara sig själv vid förhandlingsbordet. För att vara lysande behöver man lägga till fler starka sidor, inte byta ut dem.

Här är en kort vägledning till hur du klassificerar din förhandlingspart och vilken taktik som är bäst för dig.

Analytiker

Analytiker är metodiska och flitiga. De har inte bråttom. De anser att så länge de jobbar noggrant och systematiskt för att få det bästa resultatet så spelar tiden ingen roll. Deras självbild handlar om att minimera misstag. Deras motto är: Det får ta den tid det tar tills det blir rätt.

Klassiska analytiker vill helst jobba självständigt och avviker sällan från sina mål. De visar inte ofta känslor och använder gärna någonting som påminner om nattradiorösten som jag beskrev i kapitel 3, en långsam, välmodulerad stämma med ett djupt register. Men analytiker pratar ofta på ett distanserat, kyligt sätt istället för att mildra. Det stöter bort andra utan att de märker det och gör att motparten varken slappnar av eller öppnar sig.

Analytiker sätter en ära i att inte missa några detaljer i sina noggranna förberedelser. Bara för att slippa överraskningar gör de research i två veckor för att få fram fakta som de kunde ha fått på en kvart vid förhandlingsbordet. Analytiker avskyr överraskningar.

De är tillbakadragna problemlösare och informationssamlare, och är hyperkänsliga för ömsesidighet. De ger dig någonting, men om de inte får någonting i utbyte inom en viss tid förlorar de tilliten och drar sig undan. Det kan ofta verka helt opåkallat, men kom ihåg att ur deras per-

spektiv är det en eftergift att de ens talar med dig, eftersom de trivs bäst med att jobba ensamma. De betraktar ofta motpartens eftergifter som ny information som ska samlas in och analyseras. Vänta dig inga direkta motbud från deras sida.

Analytiker är av naturen skeptiska. Att ställa för många frågor i början är inte bra, för de kommer inte att vilja ge några svar innan de kan överblicka alla konsekvenser. Det är viktigt att vara väl förberedd när man möter dem. Använd konkreta fakta för att motivera din ståndpunkt, improvisera inte, ta till faktiska jämförelser om du vill säga emot, fokusera på hårda fakta, varna tidigt för olika problem och undvik överraskningar.

Tystnad är för dem en möjlighet till eftertanke. De är inte arga på dig och de försöker inte ge dig chansen att fortsätta prata. Om du tycker att de inte ser saker och ting på samma sätt som du, ge dem möjlighet att tänka efter. Ursäkter är inte mycket värda för dem, eftersom förhandlingen är någonting helt annat i deras ögon än relationen till dig. De reagerar ganska bra om du sätter etiketter. De tar tid på sig att besvara kalibrerade frågor och slutna frågor där svaret är "Ja". De kan behöva några dagars frist innan de svarar.

Om du är analytiker ska du se till att inte bli avskuren från motparten, som är din viktigaste källa till data. Det viktigaste du kan göra är att le när du pratar. Folk blir mer frikostiga med information om du ler. Det kan också bli en vana som gör det lättare för dig att inte låtsas om att du tillåtit dig att bli överraskad.

Anpassling

Det viktigaste med den typen av förhandlare är hur mycket tid man ägnar åt att bygga relationen. Anpasslingar tycker att så länge informationsutbytet är fritt flödande och kontinuerligt så är tiden väl använd. De är nöjda så länge de kommunicerar. Deras mål är att komma bra överens med motparten. Det bästa de vet är när båda parterna vinner på resultatet.

Sannolikheten är störst att detta är den av de tre typerna som bygger upp en mycket god relation utan att egentligen åstadkomma någonting.

Anpasslingar vill vara vänner med motparten även om de inte kommer

överens med henne eller honom. De är lätta att prata med och har trevlig röst. De gör eftergifter för att lugna och behaga, och hoppas att motståndarsidan ska göra likadant.

Om dina förhandlingsparter är trevliga, fredliga, optimistiska, lättroade och inte särskilt punktliga är de antagligen anpasslingar. När du ska förhandla med en sådan måste du vara sällskaplig och trevlig. Lyssna när de berättar om sina idéer och använd kalibrerade frågor för att ge dem en knuff i rätt riktning och få dem att omsätta ord i handling. Eftersom de brukar vara först med att sätta igång cykeln med bud och motbud kanske de går med på att ge dig någonting som de egentligen inte kan leverera.

Deras inställning till förberedelser brister ofta eftersom de koncentrerar sig främst på personen som sitter vid bordet. De vill lära känna dig. De har en brinnande intresse för förhandlingsandan och för det som krävs för att styra och tillgodose olika känslor.

Det är egentligen inget bekymmer om du inte håller med en anpassling, för han eller hon vill egentligen bara höra vad du har att säga, men det kan vara svårt att locka fram invändningar. De har oftast identifierat potentiella problemområden på förhand och tar sedan aldrig upp dessa, för att inte orsaka några konflikter.

Om du tycker att du själv är en anpassling ska du hålla fast vid din kapacitet att bli omtyckt, men offra inte dina invändningar. De båda andra förhandlingstyperna behöver inte bara höra vad du tycker, om du har att göra med en anpassling får du till och med uppmuntran. Var också medveten om överdrivet mycket småprat: de båda andra typerna tycker att det är onödigt och om du sitter mitt emot någon som påminner om dig själv riskerar du att hamna i ett samtal där ni inte får någonting gjort.

Anförare

Anförare anser att tid är pengar. Varje bortkastad minut är en bortslösad peng. Anförarnas självbild bygger på hur mycket de hinner åstadkomma på en viss tid. För dem är det mindre viktigt att få en perfekt lösning på plats än att få det hela avklarat.

Anförare är drivna och vill hellre än allting annat vinna, ofta på andras bekostnad. Deras kolleger och motparter ifrågasätter aldrig deras ståndpunkter eftersom de är så raka och uppriktiga. De har en aggressiv kommunikationsstil och oroar sig inte för framtida interaktioner. Deras syn på affärsrelationer grundas enbart på respekt, varken mer eller mindre.

Helst av allt vill anförare att man lyssnar på dem. De vill inte bara bli hörda, de har i själva verket ingen förmåga att lyssna på dig förrän de är säkra på att du har hört på ordentligt när de uttalade sig. Deras fokus ligger på de egna målen, inte på människorna. De trivs bättre med att upplysa andra än med att ställa frågor.

När du har att göra med anförare är det bäst att fokusera på vad de säger. Först när de blir övertygade om att du har förstått dem kan de tänka sig att lyssna på dina åsikter.

För en anförare är tystnad alltid ett tillfälle att prata mer. Spegling fungerar utmärkt med anförare. Likaså kalibrerade frågor, etiketter och sammanfattningar. Det mest värdefulla du kan få av en anförare är ett ”Det stämmer”, formulerat som ”Det är exakt så jag menar” eller ”Där slog du huvudet på spiken”.

När det gäller ömsesidighet kan anförares mentalitet bäst beskrivas med talesättet: ”Ge honom lillfingret så tar han hela handen.” Anförarna har kommit på att de förtjänar vad som helst som du ger dem, så de tänker inte ens på att du kanske förväntar dig att få någonting tillbaka. Istället försöker de passa på att få mer av dig. Om de har gjort en eftergift räknar de däremot sekunderna tills de får någonting i utbyte.

Om du själv är anförare ska du vara medveten om ditt tonfall. Försök att inte låta överdrivet skarp, för ofta uppfattas ditt uppträdande som stöddigt. Mjuka medvetet upp ditt tonfall och försök låta trevligare. Använd kalibrerade frågor och etiketter visavi din motpart, då gör du dig mer tillgänglig och förbättrar utsikterna till samarbete.

Vi har sett att var och en av förhandlingstyperna har olika syn på tidsfaktorn (tid = förberedelse, tid = relation, tid = pengar). Var och en tolkar också tystnad på sitt eget sätt.

Jag hör definitivt till anförarna, och på en konferens berättade en anpassling för mig att han hade misslyckats med en affär. Jag tänkte: Vad gjorde du då, började du skrika åt den andra och försvann därifrån? För det är så jag själv förstör affärsuppgörelser.

Men det visade sig att han hade moltigit. För en anpassling signalerar tystnad ilska.

För analytiker betyder tystnad däremot att de behöver betänketid. Anförare tolkar andras tystnad som att de inte har någonting att säga eller väntar på att anföraren ska ta till orda. Jag är själv sådan, så jag vet: Den enda gången jag håller tyst är om jag inte kommer på någonting att säga.

Det lustiga är när dessa typer krockar med varandra. Om en analytiker gör en paus för att tänka efter blir anpasslingen, som är motparten, nervös medan anföraren börjar prata, vilket retar analytikern som i sitt stilla sinne tänker: Så fort jag försöker tänka tar du tillfället i akt att prata mer. Kan du aldrig hålla käften?

Innan vi fortsätter vill jag säga några ord om varför människor inte lyckas identifiera vilken typ deras motpart tillhör.

Det största hindret för att komma underfund med andras stil är något som jag kallar ”jag är normal”-paradoxen. Det vill säga vårt antagande att världen borde se på andra så som den ser på oss. Vi gör väl alla det antagandet?

Det är visserligen rätt oskyldigt och förståeligt att tro att man själv är normal, men det är ett av de mest skadliga antaganden man kan göra när man förhandlar. Det gör att man omedvetet projicerar sin egen stil på motparten. Men eftersom det finns tre olika typer av förhandlare här i världen är det 66 procents chans att din motpart har en annan stil än din och är ”normal” på ett avvikande sätt.

En gång sade en vd till mig att han förväntade sig att nio förhandlingar av tio skulle bli resultatlösa. Sannolikt projicerade han sina föreställningar på motparten. I själva verket kom han antagligen bara överens med en lika-

sinnad i ett av tio fall. Om han hade förstått att motparten var annorlunda funtad skulle han förmodligen ha blivit betydligt mer framgångsrik.

De tre typerna förhandlar på olika sätt, från förberedelserna till samtalstonen. Innan du ens kan tänka på att köpslå på ett effektivt sätt måste du förstå vad som är "normalt" för din motpart. Identifiera vilken typ du har att göra med genom att öppna dig för olikheterna. Den gyllene regeln stämmer nämligen inte när det gäller förhandlingar.

Black Swans tumregel är: Behandla inte andra som du själv vill bli behandlad. Behandla dem så som de behöver bli behandlade.

(Det finns ett kompletterande dokument som hjälper dig att identifiera vilken typ du och andra i din omgiving är. Se http://info.blackswanltd.com/3-types.)

KÄFTSMÄLLAR

Förhandlingsforskare brukar behandla köpslående som en rationell process, helt utan känslor. De pratar om ZOPA – området för potentiell överenskommelse – det vill säga där säljarens och köparens områden griper in i varandra. Låt säga att Tony vill sälja sin bil och inte vill ha mindre än 5 000 dollar och att Samantha vill köpa den, men inte vill betala mer än 6 000 dollar. ZOPA sträcker sig då från 5 000 till 6 000 dollar. Vissa uppgörelser innerhåller en ZOPA, andra inte. Väldigt rationellt, det hela.

Det vill man gärna tro.

Du måste göra dig av med den föreställningen. I en verklig förhandling använder riktigt vassa förhandlare inte ZOPA. Erfarna förhandlare tar ofta ledningen med ett löjligt bud, ett extremt ankare. Om du inte är beredd att förhålla dig till det förlorar du fattningen och svarar omedelbart med ditt maxbud. Så fungerar den mänskliga naturen. Som den store öronbitaren och boxaren Mike Tyson en gång sade: "Alla har en plan tills de får en käftsmäll."

Som väl förberedd förhandlare som försöker samla information och ägnar sig åt det utan betänkligheter vill du i själva verket att den andra parten ska lägga ett bud först, eftersom du vill syna henne eller honom.

Du har därför egentligen ingenting emot det extrema ankaret. Men extrem förankring är kraftfull och du är inte mer än människa: Dina känslor kanske väller fram. Om det händer finns det olika sätt att rida ut stormen utan att du bjuder emot dig själv eller reagerar med ilska. När du har lärt dig dessa taktiker är du väl förberedd för att ta emot smällen och slå tillbaka med bravur.

Börja med att avvärja smällen på ett sätt som öppnar för motparten. Framgångsrika förhandlare säger ofta ”Nej” på något av de sätt som vi har diskuterat tidigare (”Hur ska jag kunna tacka ja till det?”), eller undviker ankaret genom att ställa frågor som ”Vad försöker vi egentligen uppnå?” Den sortens svar är ett bra sätt att få motparten att förändra sitt fokus när du känner på dig att du lockas att göra eftergifter.

Du kan också reagera på käftsmällar som ankare genom att helt enkelt återgå till ordningen. Vad jag menar är att om du känner att du är på väg att dras in i en budgivning kan du föra in samtalet på icke-monetära frågor som inte påverkas av slutpriset.

Du kan gå rakt på sak och uppmuntrande säga: ”Låt oss bortse från prislappen ett tag och prata om vad som skulle göra den här överenskommelsen lönsam.” Eller närma dig problemet mer indirekt och säg: ”Vad annat kan ni erbjuda som gör att det priset blir godtagbart för mig?”

Om motparten försöker pressa *dig* att lägga ett bud först ska du slingra dig ur situationen. Istället för att ange ett pris kan du antyda en otroligt hög siffra som någon annan skulle kunna begära. En gång när ett sjukhusföretag ville att jag skulle lägga ett bud först sade jag: ”Tja, om ni vänder er till Harvard Business School får ni betala 2 500 dollar per dag för varje student.”

Vad som än händer är poängen att du ska suga åt dig information från motparten. Om du låter henne eller honom förankra först får du veta mycket om personen. Det enda du behöver lära dig är att ta emot den första käftsmällen.

En av mina kursdeltagare i Georgetown, Farouq, visade hur man inte ger vika efter den första smällen. Han sökte upp universitetets vicerektor för

att be om bidrag till ett stort event för tidigare studenter som skulle hållas i Dubai. Situationen var desperat, för han behövde 600 dollar och hade ingen annan att vända sig till.

På mötet berättade Farouq hur förväntansfulla studenterna var inför resan och vilken bra PR eventet skulle ge Georgetowns varumärke i den delen av världen.

Vicerektorn avbröt honom innan han hade hunnit tala till punkt.

”Det låter som en bra resa ni har planerat för”, sade hon. ”Men det är ont om pengar och jag kan inte bidra med mer än 300.”

Farouq hade inte väntat sig ett så snabbt svar från henne. Men allt går inte alltid enligt planerna.

”Det är ett mycket generöst erbjudande med tanke på er begränsade budget, men jag vet inte riktigt om det räcker för att vi ska kunna ordna en riktigt fin mottagning för ex-studenterna i den regionen”, sade Farouq. Han godtog att hon hade begränsade tillgångar men tackade nej utan att använda det ordet. Sedan kastade han ut ett extremt ankare: ”Jag hade tänkt mig ett mycket högt belopp, vi skulle behöva 1 000 dollar.”

Som förväntat fick det extrema ankaret vicerektorn att överskrida sin egen gräns.

”Det är alldeles för högt för mig och jag vet att jag inte kan godkänna det. Men jag ska ge er 500.”

Farouq var nästan frestad att lägga sig – 100 dollar var inte så mycket att bråka om – men han kom ihåg hur fördärvligt det är att sikta lågt, så han bestämde sig för att gå vidare.

500 dollar var närmare målet men inte perfekt, sade han och tillade: ”800 dollar skulle vara bra.”

Vicerektorn svarade att hon redan erbjöd mer än hon egentligen ville och att 500 dollar var rimligt. Om Farouq inte hade varit så väl förberedd skulle han ha gett upp, men han var redo att ta smällarna.

”Jag tycker att ert erbjudande är fullt rimligt och jag förstår era begränsningar, men jag behöver mer pengar för att kunna ordna en riktig fest åt skolan”, sade han. ”Vad sägs om 775 dollar?”

Vicerektorn log och Farouq visste att han hade vunnit.

”Du försöker visst få en viss summa som du har i huvudet”, sade hon. ”Tala om hur mycket det är.”

I det läget avslöjade Farouq gladeligen summan, eftersom han kände på sig att hon var uppriktig mot honom.

”Jag behöver 737 dollar och 50 cent för att det ska bli verklighet, och du är mitt sista hopp.”

Hon skrattade.

Sedan fick han beröm för att han hade stått på sig och hon sade att hon skulle kolla sin budget. Två dagar senare fick Farouq ett mejl där det stod att hennes avdelning skulle skänka 750 dollar.

SLÅ TILLBAKA: VAR SJÄLVSÄKER UTAN ATT DET SKADAR DIG

När en förhandling är långt ifrån avslutad och man har kört fast behöver man röra om lite och få motparten att sluta vara så rigid. Nu för tiden kan djärva drag vara oerhört effektiva. Ibland kräver situationen helt enkelt att du visar dig vara aggressiv och ger din motpart en käftsmäll.

Om du är en snäll och trevlig person är det förstås väldigt obehagligt att klippa till någon annan, vilket Mike Tyson en gång var känd för. Man kan inte göra om sig själv. Som det gamla talesättet lyder: ”Man tager vad man haver, sa Cajsa Warg." Men alla kan lära sig att använda några köksredskap.

Här är ett par effektiva och smarta sätt att uppträda självsäkert:

Äkta ilska, hot utan ilska och strategiskt missnöje

Marwan Sinaceur på INSEAD och Larissa Tiedens vid Stanford University upptäckte att tecken på ilska ökar förhandlares övertag och förbättrar slutresultatet.[2] Ilska avslöjar ett engagemang och en övertygelse som kan hjälpa till att få motståndarsidan att nöja sig med mindre. Genom att du ökar din motparts mottaglighet för fara och rädsla tär dock din ilska på hennes eller hans resurser för andra kognitiva aktiviteter och leder till dåliga eftergifter som sannolikt leder till problem under genomförandefasen, vilket minskar din vinst.

Se upp med detta: Forskare har funnit att fantasilösa uttryck för spelad ilska – låtsasutbrott – slår tillbaka. Det leder till omöjliga krav och raserar förtroendet. För att ilska ska vara effektiv måste den vara äkta; nyckeln till det är att vara självbehärskad, eftersom ilska också minskar vår kognitiva förmåga.

Om någon lägger fram ett löjligt bud som verkligen gör dig irriterad ska du ta ett djupt andetag, släppa ut lite ilska och kanalisera den – mot förslaget, inte förslagsställaren – och säga: ”Jag tror inte att det någonsin skulle kunna fungera.”

Vältajmade tecken på sårade känslor – så kallat ”strategiskt missnöje” – kan få din motpart att uppmärksamma problemet. I studier som utförts av Daniel Ames och Abbie Wazlawek vid Columbia University visade det sig att personer som möttes av strategiskt missnöje mer sannolikt skulle beteckna sig själva som överdrivet självsäkra, även om deras motpart inte tyckte det.[3] Den viktigaste lärdomen är att vara medveten om att taktiken kan komma att användas mot dig. Se för all del till att inte bli offer för ”strategiskt missnöje.”

Hot som framförs utan ilska och med ”värdighet” – det vill säga självförtroende och självbehärskning – är utmärkta verktyg. Det fungerar bra om man säger ”Jag beklagar, men det fungerar inte alls för mig” med värdighet.

”Varför”-frågor

Tidigare, i kapitel 7, diskuterade jag problemen med ”Varför?” Människor över hela världen blir defensiva när de hör ”Varför?”

Som ett experiment kan du säga ”Varför det?” nästa gång din chef vill ha någonting gjort. Se vad som händer. Testa sedan samma sak med en kollega, en underordnad och en god vän. Iaktta deras reaktioner och kolla om du inte hittar en viss nivå av defensivitet hos samtliga. Gör det inte för ofta, då blir du av med jobbet och förlorar alla dina vänner.

Jag säger bara ”Varför gjorde du så?” under en förhandling om jag vill klubba ner någon. Men det är en knepig teknik, och jag rekommenderar den inte.

Men det finns ett annat sätt att använda ”Varför?” på ett effektivt sätt. Tanken är att utnyttja den defensivitet som frågan utlöser för att få motparten att försvara din inställning.

Det låter väldigt konstigt, men det fungerar faktiskt. Det kan gå till ungefär så här: När du vill få över en tveksam motpart på din sida frågar du: ”Varför skulle du göra *så*?” fast på ett sätt som gör att *så* blir till din fördel. Låt mig förklara: Om du försöker locka över en kund från en konkurrent kanske du säger: ”Varför skulle du över huvud taget göra affärer med mig? Varför skulle du ens byta från din nuvarande leverantör? Den är så bra!”

Med sådana frågor fungerar ”Varför?” för att övertala din motpart att börja jobba för dig.

”Jag”-budskap

Att använda första person singularis är ett annat bra sätt att dra en gräns utan att eskalera till konfrontation.

Om du säger: ”Jag beklagar, men det fungerar inte för mig”, fokuserar ordet ”jag” strategiskt motpartens uppmärksamhet på dig tillräckligt länge för att du ska hinna lägga fram din synpunkt.

Det traditionella ”Jag”-budskapet använder ”jag” för att trycka på pausknappen och ta ett kliv ut ur dålig dynamik. När du vill motverka improduktiva uttalanden från motparten kan du säga: ”Jag känner mig ___ när du ___ eftersom ___”, och det är detsamma som att kräva lite respit av den andra personen.

Men se upp med ”jag”: Passa dig för att använda en aggressiv ton eller uppmuntra till gräl. Det blir inte lugnt och sansat.

Inget trängande behov: Var redo att gå därifrån

Jag har redan sagt att inget avtal alls är bättre än ett dåligt avtal. Om du tycker att du inte kan säga ”Nej” har du tagit dig själv som gisslan.

När du väl har klart för dig vad som är kärnpunkten måste du vara redo att gå därifrån. Känn aldrig ett trängande behov av ett avtal.

Innan vi fortsätter vill jag framhålla hur viktigt det är att upprätthålla en samarbetsrelation även när man drar gränser. Dina reaktioner måste alltid uttryckas som starka men empatiska gränsdragningar – det vill säga strängt men kärleksfullt – inte som hat eller våld. Ilska och andra starka känslor kan i sällsynta fall vara effektiva. Men bara om det är fråga om överlagda handlingar, aldrig i form av personliga påhopp. Den viktigaste principen, även i de hårdaste förhandlingarna, är att aldrig betrakta motparten som en fiende.

Problemet är aldrig personen på andra sidan av bordet. Den olösta frågan är problemet. Så fokusera på den. Det är en av de mest grundläggande taktikerna för att undvika känslomässig upptrappning. I vår kultur demoniseras människor på film och inom politiken, vilket skapar mentaliteten att bara man blir av med den och den så kommer allt att bli bra. Men den dynamiken är förkastlig inom förhandlingskonsten.

Att slå tillbaka är den sista utvägen. Innan det går så långt föreslår jag alltid att man försöker lugna ner situationen. Ta en time-out. Om din motpart kan ta ett steg tillbaka och får hämta andan känner han eller hon sig inte längre som gisslan i en otrevlig situation. Känslan av handlingsfrihet och inflytande återkommer. Du kommer att bli uppskattad för det.

Se din taktik för att slå tillbaka och sätta gränser som en långsträckt, S-formig kurva: Du har skyndat uppför förhandlingsbacken och nått en platå som kräver att du tillfälligt hejdar din framfart, förstorar eller förminskar problemet som fungerar som hinder, så småningom återför relationen till ett tillstånd av anknytning och fortsätter framåt och uppåt. Att inta en positiv, konstruktiv hållning till konflikter är avgörande för alla beslut. Var noga med att aldrig skaffa dig fiender.

KÖPSLÅENDE ENLIGT ACKERMAN

Jag har pratat en hel del om den psykologiska kampsport som jag har gjort till mitt kännemärke: kalibrerade frågor, spegling, verktyg för att få min motpart att bli osäker och börja bjuda emot sig själv.

Men förhandling är i grunden fortfarande att avgöra vem som ska ha vilken bit av kakan, och emellanåt tvingas man in i regelrätta, hårda prisförhandlingar med någon inbiten prutare.

Hårdfört köpslående var det enda jag höll på med när jag förhandlade om gisslan. Jag dividerade med många skurkar som höll fast vid sina krav och som var vana vid att få som de ville. ”Betala, annars dödar vi dem”, hotade de, och det menade vad de sade. Man måste vara otroligt skärpt för att kunna vinna över dem i en förhandling. Man behövde bra verktyg.

När jag återkom till förhandlingsutbildningen vid FBI lärde jag mig ett system för köpslående som jag fortfarande använder. Jag litar stenhårt på det.

Jag kallar systemet Ackerman-modellen, eftersom det kommer från en viss Mike Ackerman, före detta CIA-anställd. Han startade ett konsultföretag för utredning av kidnappningsfall som var lokaliserat till Miami. I många kidnappningssituationer parades vi ihop med ”Ackerman-gänget” – aldrig med Mike Ackerman själv – som hjälpte till att utforma köpslåendet.

När jag hade slutat på FBI stötte jag på Mike under ett besök i Miami. När jag berättade att jag använde hans förhandlingssystem även i affärsvärlden skrattade han och berättade att han hade testat systemet på Howard Raiffa, en legendarisk förhandlare med utbildning från Harvard, och att Howard hade sagt att det fungerade i alla lägen. Så jag kände att jag hade gjort rätt.

Ackerman-modellen är, åtminstone ytligt sett, en metod för hur man lägger bud och motbud. Men det är främst ett mycket effektivt system för att bryta den vanliga glåmiga dynamiken vid köpslående som bygger på den förutsägbara taktiken att mötas på halva vägen.

Den systematiska processen, som är lätt att hålla i minnet, har bara fyra steg:

1. Bestäm vilket pris som är ditt mål.
2. Lägg ditt första bud som ska motsvara 65 procent av ditt målpris.
3. Räkna ut tre värden, gradvis avtagande ökningar som motsvarar 85, 95 och 100 procent av målpriset. Utgå från dem när du lägger nya bud.

4. Använd massor av empati och olika sätt att säga ”Nej” för att få motparten att lägga motbud innan du ökar dina bud.

När du räknar ut slutsumman ska du använda exakta, udda tal som exempelvis 37 893 istället för 38 000 dollar. Det gör summorna trovärdiga och ger dem tyngd. När du når fram till det avgörande budet kastar du in ett icke-monetärt objekt (som de förmodligen inte vill ha) för att visa att du har nått din gräns.

Det geniala med systemet är att det förenar alla de psykologiska taktiker som vi har diskuterat – ömsesidighet, extrema ankare, förlustaversion och så vidare – utan att du behöver tänka på saken.

Om du har tålamod med mig en stund ska jag gå igenom de olika stegen så förstår du vad jag menar.

För det första kommer det ursprungliga budet, 65 procent av ditt målpris, att utgöra ett extremt ankare, en käftsmäll som kanske gör att motparten når sin gräns för priset. Chocken över ett extremt ankare utlöser en fäkta-eller-fly-reaktion hos alla utom de mest erfarna förhandlarna. Den begränsar deras kognitiva kapacitet och driver dem att agera förhastat.

Fundera sedan över de gradvis ökande buden som utgör 85, 95 och 100 procent av målpriset. Dessa lägger du med sans och måtta, när motparten i sin tur har lagt ett bud och när du har framkastat ett par kalibrerade frågor för att se om du kan locka honom eller henne att bjuda över sig själv.

När du lägger buden fungerar de på flera nivåer. För det första utnyttjar de normen om ömsesidighet; de får din motpart att också vilja göra eftergifter. Folk är mer benägna att skicka julkort till andra som har skickat kort till dem, och de är mer villiga att göra eftergifter i förhandlingar till människor som har kompromissat till fördel för dem.

För det andra övertygar den gradvis avtagande ökningen av buden – lägg märke till att de minskar med hälften varje gång – motparten om att hon eller han får dig att riskera dina sista slantar. När förhandlingen kommer

till slutskedet känns det verkligen som om du inte har ett rött öre på fickan längre.

Det göder verkligen deras självförtroende. Forskare har konstaterat att människor som får eftergifter ofta trivs bättre med förhandlingsprocessen än de som får ett enda, fast och ”schyst” bud. De uppskattar den faktiskt mer även om de i slutänden får betala en större summa – eller får mindre betalt – än de annars kunde ha fått.

Slutligen är det värt att upprepa att udda siffror gör mer intryck.

I Haiti använde jag systematiskt Ackermans metod. Under arton månader hade vi två, tre kidnappningar per vecka, så vi visste av erfarenhet att marknadspriset låg på mellan 15 000 och 75 000 dollar per offer. Eftersom jag var hårdnackad hade jag som mål att hamna under 5 000 dollar i alla kidnappningsfall som hamnade på mitt bord.

Ett av dem har verkligen dröjt kvar i mitt minne, det som jag först nämnde här i boken. Jag gick igenom hela Ackermans process, ruskade om dem ordentligt med ett extremt ankare, smockade till dem med kalibrerade frågor och gjorde så småningom gradvis allt mindre eftergifter. Till sist kom jag med den konstiga siffra som avslutade budgivningen. Jag glömmer aldrig att chefen för FBI i Miami ringde till min kollega dagen därpå och sade: ”Voss fick tydligen ut killen för 4 751 dollar? Hur kan en dollar göra någon skillnad?”

De skrattade som galningar, och de hade en poäng. En dollar är löjlig. Men den fungerar på vår mänskliga natur. Märk väl: Du kan inte köpa någonting som kostar 2 dollar, men det finns gott om varor som kostar 1 dollar och 99 cent. Vad gör en cent för skillnad? Men det gör alltid skillnad. Vi gillar helt enkelt 1 dollar och 99 cent mer än 2 dollar, även om vi vet att vi blir lurade.

FÖRVANDLA EN HYRESHÖJNING TILL EN HYRESSÄNKNING

Åtta månader efter att Mishary, en av mina kursdeltagare i Georgetown, hade skrivit på ett hyreskontrakt för 1 850 dollar i månaden fick han en

otrevlig överraskning: Hyresvärden upplyste om att ifall han ville bo kvar skulle hyran bli 2 100 dollar i månaden för tio månader eller 2 000 dollar i månaden för ett år.

Mishary trivdes bra i lägenheten och trodde inte att han skulle kunna hitta något bättre, men hyran var redan hög och han hade inte råd med mer.

Med mottot för vår utbildning i bakhuvudet, "När du hamnar i hetluften ska du inte stiga till väders, utan falla tillbaka på din högsta förberedelsenivå", kastade han sig över mäklarannonserna och upptäckte att jämförbara lägenheter kostade mellan 1 800 och 1 950 dollar per månad, men ingen av dessa fanns i hus som han gillade. Han gjorde en snabbkalkyl och kom fram till att 1 830 dollar i månaden var vad han kunde tänka sig att betala.

Han bad att få ett möte med hyresvärdens representant. Det här skulle inte bli särskilt lätt.

Vid mötet förklarade Mishary sin situation. Han hade trivts så bra i huset, förklarade han. Och han påpekade att han alltid hade betalat hyran i tid. Det skulle vara så tråkigt att behöva flytta och trist för värden att förlora en bra hyresgäst. Motparten nickade instämmande.

"Jag håller helt med dig", sade han. "Så jag tror att vi båda har glädje av att vi kommer överens om att förlänga kontraktet."

Nu tog Mishary fram resultatet av sina efterforskningar: Byggnaderna i närheten hade "betydligt" lägre hyresnivå, sade han. "Även om det här huset ligger bättre till när det gäller omgivningar och service så undrar jag: **Hur ska jag kunna betala 200 dollar till?**"

Nu hade förhandlingen kommit igång.

Hyresvärdens företrädare satt tyst en stund. Sedan sade han: "Det är en bra poäng, men det är fortfarande en rimlig hyra. Som du konstaterade är det ett boende utöver det vanliga."

Då slängde Mishary ut ett extremt ankare.

"Jag förstår mycket väl, ni har verkligen bättre läge och bättre faciliteter. Men tyvärr, det är helt enkelt omöjligt för mig", sade han. "**Skulle 1 730 dollar i månaden för ett år vara schyst, tycker du?**"

Då skrattade värdens representant och sade att det var omöjligt att acceptera den siffran, för det var långt under marknadspriset.

Istället för att börja prisförhandla övergick Mishary klokt nog till att ställa kalibrerade frågor.

”Okej, då kan du väl förklara för mig: **Hur prissätter ni förlängda hyreskontrakt?”**

Representanten sade ingenting överraskande – bara att de utgick från priser i området och tillgång kontra efterfrågan – men det gav Mishary möjlighet att påpeka att värden riskerade att stå med en outhyrd lägenhet om han flyttade och det kostade pengar att måla om den. En månad utan någon hyresgäst skulle innebära en förlust på 2 000 dollar, hävdade han.

Sedan lade han ett nytt bud. Nu skakar du säkert på huvudet: Varför lägger han två bud utan att ha fått något motbud? Du har rätt: Det är vanligtvis fel att göra så. Men man måste kunna improvisera. Om man känner att man har kontroll över förhandlingen kan man göra två till tre drag samtidigt. Låt inte reglerna stå i vägen när du har flyt.

”Låt mig försöka tillmötesgå dig: **Vad sägs om 1 790 dollar under 12 månader?”**

Representanten satt tyst.

”Jag förstår din oro, och det du säger är vettigt”, sade han sedan. ”Men den summan är väldigt låg. Jag måste fundera på saken, så träffas vi igen. Låter det bra?”

Kom ihåg: Alla svar som inte är direkt avvisande innebär att du har ett övertag.

Fem dagar senare träffades de igen.

”Jag har räknat på det igen, och tro mig, det är en bra affär”, började värdens representant. ”Jag kan erbjuda dig 1 950 dollar i månaden i ett års tid.”

Mishary insåg att han hade vunnit. Representanten behövde bara en knuff i rätt riktning. Så han smickrade representanten och sade ”Nej” utan att använda det ordet. Och lägg märke till hur han på ett snillrikt sätt sätter en felaktig etikett för att få motparten att öppna sig.

”Det är generöst, men hur ska jag kunna tacka ja när jag kan flytta

några kvarter längre bort och bo där för 1 800 dollar? Hundrafemtio dollar i månaden är mycket för mig. Du vet ju att jag är student. **Det verkar som om du hellre riskerar att låta lägenheten vara outhyrd**."

"Så är det inte", invände representanten. "Men jag kan inte ge dig ett avtal som ligger under marknadspriset."

Mishary gjorde en spänningsladdad paus, som om hyresvärden sög ut hans allra sista slant.

"Men från början höjde jag ju mitt bud från 1 730 till 1 790", sade han med en tung suck. "Jag kan sträcka mig till 1 810. Det tror jag fungerar för oss båda två."

Representanten skakade på huvudet.

"Det är ändå under marknadspriset. Det klarar jag inte."

Mishary tog sats för att lägga sitt sista Ackerman-bud. Han var tyst en lång stund och sedan bad han representanten att få låna en penna och gjorde låtsasuträkningar så att det verkade som om han verkligen ansträngde sig till sitt yttersta.

Efter ett tag tittade han upp och sade till värdens representant: "Jag räknade lite och jag har råd med max 1 829 dollar."

Representanten skakade långsamt på huvudet, som om han försökte få rätsida på budet. Till sist sade han:

"Wow. 1 829 dollar. Du tycks ha väldigt bra koll. Du måste vara revisor. [Det var Mishary definitivt inte.] Jag är glad för att du vill fortsätta bo hos oss, och bara för det tror jag att vi kan gå med på den summan för ett års hyrestid."

Där satt den! Lägg märke till den stilfulla kombinationen av gradvis minskande Ackerman-bud, udda siffror, noggranna efterforskningar, smarta etiketter och nejsägande utan ordet "Nej". Det är så man får *rabatt* när värden hade tänkt höja hyran.

VIKTIGA LÄRDOMAR

När det verkligen gäller – och den dagen kommer – kommer du att sitta mitt emot en hårdför förhandlare vid ett bord. När du har uttömt ditt

förråd av psykologiskt finlir – etiketterna och speglingen och de kalibrerade frågorna – kommer du att tvingas ta i med hårdhandskarna.

De flesta tycker inte att det är roligt.

Toppförhandlare vet dock att konflikter ofta är en väg till strålande affärer. De allra bästa hittar också sätt att ha roligt när de ägnar sig åt dessa. Konflikter får sanningar, kreativitet och beslutsamhet att blomstra. Nästa gång du sitter mitt emot ett riktigt råskinn till förhandlare ska du tänka tillbaka på lärdomarna i det här kapitlet.

» Identifiera din motparts förhandlingsstil. När du vet om vederbörande är anpassling, anförare eller analytiker, vet du också hur du ska ta dig an honom eller henne.

» Det gäller att förbereda sig, förbereda sig och åter förbereda sig. När du är i hetluften ska du inte stiga till väders, utan falla tillbaka på din högsta förberedelsenivå. Sätt upp ett ambitiöst men välmotiverat mål och tänk sedan ut vilka etiketter, kalibrerade frågor och svar du ska använda för att ta dig dit. Då behöver du inte känna dig bortkommen vid förhandlingsbordet.

» Bered dig på en käftsmäll. Riktigt vassa förhandlare slår ofta till med ett extremt ankare för att få en att vackla till. Om du inte är beredd på det flyr du till ditt maxbud utan att slåss. Förbered dina undanmanövrer, låt dig inte lockas in i kompromissfällan.

» Dra gränser och lär dig att ta emot och dela ut smockor utan att bli arg. Den som sitter mittemot dig är inte problemet, situationen är problemet.

» Lägg upp en Ackerman-plan. Innan du ger dig in i köpslåendets snårskog behöver du en plan som innehåller ett extremt ankare, kalibrerade frågor och väldefinierade bud. Kom ihåg: 65, 85, 95 och 100 procent. Gradvis minskande höjningar och ett slutbud med udda siffror får motparten att tro att hon eller han skinnar dig medan du i själva verket tar dig fram till den summa som du vill landa på.

KAPITEL 10

HITTA DEN SVARTA SVANEN

Klockan 11:30 den 17 juni 1981, en vacker försommardag när det var 21 grader ute och västvinden fläktade, lämnade trettiosjuårige William Griffin sovrummet på andra våningen i sitt föräldrahem i Rochester, New York, och gick nedför den blankpolerade trappan till det pedantiskt städade vardagsrummet.

Väl nere stannade han till och avlossade utan förvarning tre skottsalvor som dödade hans mamma och en hantverkare som höll på att sätta upp tapeter, och skadade hans styvfar allvarligt. Ljudet ekade i rummet.

Griffin lämnade därefter huset och sköt ner en arbetare och två förbipasserande medan han sprang två kvarter till en närbelägen bank, Security Trust Company. Några sekunder efter det att han kommit in rusade folk i panik ut ur lokalen medan Griffin tog nio bankanställda som gisslan och sade åt kunderna att gå därifrån.

I tre och en halv timmes tid höll Griffin polisen och FBI i ett järngrepp medan han skottskadade de båda poliser som hade varit först på plats när larmet gick, och träffade ytterligare sex personer som råkade gå förbi utanför banken. Griffin avfyrade så många skott – sammanlagt drygt hundra – att polisen fick ta betäckning bakom en sopbil med en kollega som de lyckades rädda.

Griffin föste in de nio bankanställda på ett litet kontor klockan 14:30 och sade åt bankdirektören att ringa till polisen och framföra ett meddelande.

Utanför lokalen stod FBI-agenten Clint Van Zandt på vakt medan ett polisbefäl från Rochester, Jim O'Brien, svarade i telefon.

”Antingen kommer ni till bankens entré klockan tre och har en skottduell med honom ute på parkeringen”, snyftade den kvinnliga bankdirektören, ”eller så börjar han döda gisslan och slänga ut kropparna.”

Sedan blev det tyst i luren.

Det hade aldrig tidigare hänt i USA att en gisslantagare hade dödat gisslan vid ett bestämt klockslag. Det fanns alltid någon form av deadline, för att man skulle hålla sig skärpt, men det skurkar ville ha var i själva verket pengar, respekt och en helikopter. Det visste alla. Det var permanent och oföränderligt, det *välkänt välkända*. Det var sanningen.

Men den permanenta, oföränderliga sanningen höll på att förändras.

Det som sedan följde visade hur viktigt det är med svarta svanar – förtäckta och oväntade upplysningar – det *okänt okända* – som får en omvälvande effekt på förhandlingsdynamiken när man väl har upptäckt dem.

Genombrott i förhandlingar – när spelet definitivt tar en vändning som är till din fördel – sker tack vare personer som har förmågan att identifiera och dra nytta av svarta svanar.

Så här går det till.

ATT UTNYTTJA FÖRUTSÄGBAR OFÖRUTSÄGBARHET

Exakt klockan 15:00 gestikulerade Griffin åt en person i gisslan, tjugonioåriga Margaret Moore som var kassörska, att hon skulle gå mot bankens glasdörrar. Moore var vettskrämd och gjorde som han beordrade, men först skrek hon att hon var ensamstående mamma till en liten son.

Griffin tycktes inte höra henne eller bry sig om det. När den gråtande Moore var på väg ut från banklokalen fyrade Griffin av två skottsalvor med sitt 12-kalibriga hagelgevär. Båda salvorna träffade Moore mitt på bålen och fick henne att fara rätt igenom glasdörren medan hennes kropp nästan skars mitt itu.

Utanför banken var lagens väktare chockade och tysta. Det var tydligt att Griffin varken ville ha pengar, respekt eller en flyktväg. Enda sättet att få ut honom var i en liksäck.

Då gick Griffin fram till ett av bankens höga fönster och tryckte sin kropp mot glaset. Han befann sig i skottlinjen för en krypskytt som hade posterats uppe på ett kyrktak mitt emot. Griffin visste mycket väl var krypskytten befann sig; tidigare på dagen hade han slängt iväg ett skott mot honom.

Mindre än en sekund efter det att krypskytten hade fått korn på Griffins silhuett avfyrade han sitt vapen.

Griffin sjönk ner på golvet. Han var död.

Teorin om svarta svanar går ut på att sådant kan inträffa som vi tidigare har trott är omöjligt – eller över huvud taget inte har kunnat tänka oss. Det är inte detsamma som att säga att det kan hända saker mot alla odds, utan att sådant som ingen har föreställt sig faktiskt kan ske.

Tanken om svarta svanen blev känd genom riskanalytikern Nassim Nicholas Taleb och hans bästsäljande böcker *Lurad av slumpen* och *Den svarta svanen*,[2] men begreppet är betydligt äldre än så. Fram till sextonhundratalet kunde människor bara föreställa sig vita svanar, eftersom alla svanar de någonsin hade sett var vita. I sextonhundratalets London var det vanligt att beskriva omöjliga företeelser som "svarta svanar".

År 1697 reste den holländske forskningsresanden Willem de Vlamingh västerut till Australien – och där fick han se en svart svan. Plötsligt hade det otänkbara och overkliga blivit verklighet. Folk hade alltid förutsett att nästa svan som de fick syn på skulle vara vit, men upptäckten av svarta svanar förändrade den världsbilden i grunden.

Svarta svanar är förstås bara en metafor. Men tänk på Pearl Harbor, internets uppkomst, 11 september-attackerna och bankkrisen för några år sedan.

Inget av det var förutsett – men om man tänker efter fanns det många tecken. Folk uppmärksammade dem bara inte.

Enligt Taleb symboliserar den svarta svanen det meningslösa i att bygga förutsägelser på tidigare erfarenheter. Svarta svanar är händelser eller frag-

ment av kunskap som ligger utanför våra vanliga förväntningar och som därför inte kan förutspås.

Det är ett nyckelbegrepp när det gäller förhandlingar. Under alla förhandlingstillfällen figurerar olika sorters information. Det finns sådant som vi vet, till exempel motpartens namn och bud och våra erfarenheter av andra förhandlingar. Detta är det *välkänt välkända*. Vidare finns det sådant som vi är säkra på existerar, men som vi inte vet, till exempel möjligheten att motparten ska bli sjuk och att vi ska tvingas förhandla med någon annan. Detta är det *välkänt okända*, och det är som jokrarna i en pokerlek; man vet att de finns men inte vem som har dem på hand. Det allra viktigaste är sådana saker som vi inte vet att vi inte vet, upplysningar som vi aldrig har kunnat föreställa oss men som skulle förändra allt om vi kände till dem. Vår motpart kanske vill att affären inte ska bli av, eftersom han är på väg bort för att ta jobb hos en konkurrent.

Dessa *okända okändheter* är svarta svanar.

Med alla *välkända välkändheter* och förhandsförväntningar som helt och hållet styrde deras attityd var Van Zandt, ja till och med hela FBI, blinda för de ledtrådar och samband som visade att någonting annat än det förutsägbara spelade en roll. De kunde inte se de svarta svanar som fanns mitt framför ögonen på dem.

Jag menar inte att peka ut just Van Zandt. Han gjorde lagens väktare en tjänst genom att belysa händelsen och berättade historien om den hemska junidagen för mig och andra agenter i ett fullsatt rum vid ett av våra träningstillfällen i Quantico. Det var en introduktion till fenomenet självmord-via-polisen-fenomenet – när en individ avsiktligt skapar en krissituation för att provocera fram dödligt våld från lagens väktare – men det fanns något ännu mer väsentligt att ta lärdom av. Poängen med berättelsen var, då som nu, att det är avgörande att man tar hänsyn till det oväntade för att liknande dödsfall som Margaret Moores aldrig ska behöva inträffa igen.

Den där junidagen 1981 hade O'Brien ringt till banken upprepade gånger, men varje gång hade den bankanställda som svarade genast lagt på luren. Det var då de borde ha förstått att situationen låg utanför det

välkända. Gisslantagare pratade *alltid*, eftersom de *alltid* hade olika krav; de ville *alltid* bli lyssnade på, få respekt och få betalt.

Men den här ville inte det.

Mitt under kraftmätningen kom ett polisbefäl in till ledningscentralen och rapporterade att ett dubbelmord samt ett tredje svårt skottskadat offer hade inrapporterats ett par kvarter därifrån.

”Behöver vi veta det?” sade Van Zandt. ”Finns det något samband?” Det visste ingen, och ingen hade heller tid att ta reda på svaret. Om så hade skett kunde de ha upptäckt ännu en svart svan: att Griffin redan hade dödat flera personer utan att begära någon lösensumma.

Senare, efter några timmar, hade gisslantagaren tvingat en person i gisslan att läsa upp någonting i telefon för polisen. Konstigt nog var det inget krav. Det var istället en förvirrad litania om Griffins liv och allt ont han hade fått utstå. Texten var så lång och dunkel att den aldrig lästes till punkt. På grund av det blev den enda viktiga raden – ännu en svart svan – aldrig dokumenterad:

”. . . när polisen har tagit mitt liv . . .”

Eftersom dessa svarta svanar förblev oupptäckta såg Van Zandt och hans kolleger aldrig situationen som den verkligen var: Griffin ville dö och han ville att polisen skulle se till att det hände.

Ingenting liknande – en skjutning med deadline – hade någonsin hänt FBI, därför försökte man jämföra informationen med sådant som hade inträffat tidigare. Man ville få den att passa de gamla mallarna. Man frågade sig: Vad vill han egentligen? Uppfattningen var att Griffin, efter att ha skrämt upp dem, skulle ta telefonen och inleda en dialog. Ingen blir mördad vid en deadline.

Det var vad de trodde.

AVSLÖJA OKÄNDA OKÄNDHETER

Lärdomarna av det som hände klockan tre på eftermiddagen den 17 juni i Rochester, New York, var att när olika delar av ett fall inte bildar någon meningsfull helhet beror detta oftast på att våra referensramar inte hål-

ler, och de kommer heller inte att göra det förrän vi har brutit med våra förväntningar.

Varje fall är nytt. Vi måste låta det vi vet – det *välkänt välkända* – vägleda oss men inte göra oss blinda för det vi inte vet; vi måste fortsätta tänka flexibelt och anpassa oss till alla situationer; vi måste alltid se allting med fräscha ögon och vi får aldrig överskatta vår erfarenhet eller underskatta det informationsmässiga och emotionella läget i varje situation som vi ställs inför.

Men det var inte de enda viktiga lärdomarna efter den tragiska händelsen. Om alltför stor tillit till det *välkänt välkända* riskerar att binda en förhandlare vid antaganden som hindrar henne eller honom från att se och höra allt i varje situation, kanske ökad mottaglighet för det *okänt okända* kan frigöra samma persons varseblivning av sådant som kan leda till avgörande genombrott.

Från första ögonblicket då jag hörde talas om 17 juni 1981 insåg jag att jag behövde förändra min inställning till förhandlingar i grunden. Jag började föreställa mig att varje förhandlingspart hade åtminstone tre svarta svanar i sin ägo, tre informationselement som skulle förändra allt om motparten upptäckte dem.

Erfarenheten har visat mig att det stämmer.

Jag vill bara tillägga att det inte handlar om någon obetydlig justering av förhandlingstekniken. Det är ingen tillfällighet att jag bestämde mig för att kalla mitt företag Black Swan och använda den svarta svanen som symbol för vår metodik.

Att hitta och rätt utnyttja svarta svanar leder till en förändrad inställning. Det gör att förhandlingskonsten övergår från att vara ett endimensionellt schackparti med drag och motdrag till att bli ett tredimensionellt spel som är mer känsloladdat, anpassningsbart, intuitivt … och oerhört effektivt.

Det är förstås inte lätt att hitta svarta svanar. Vi är alla mer eller mindre blinda. Vi vet inte vad som finns runt nästa hörn förrän vi har sett andra sidan. Det ligger i sakens natur att vi inte vet vad det är vi inte vet.

Det är därför jag menar att man måste ändra inställning för att hitta

och förstå svarta svanar. Man måste avvika från sina upptrampade stigar och ta till sig mer intuitiva och nyanserade sätt att lyssna. Det är livsviktigt för alla, oavsett ålder och sysselsättning, från förhandlarproffs till uppfinnare och marknadsförare. Det du inte vet kan faktiskt ta död på dig och på din affär.

Men det är otroligt svårt att få reda på det. Den mest grundläggande utmaningen är att folk inte vet vilka frågor de ska ställa till kunden, användaren … motparten. Om människor inte får rätt frågor kan de sällan formulera den information som du vill ha. Världen sade inte till Steve Jobs att den ville ha en iPad; han upptäckte vårt behov, den svarta svanen, utan att vi visste att den informationen existerade.

Problemet är att konventionella frågor och undersökningar är utformade för att bekräfta det välkänt välkända och minska osäkerheten. De gräver inte i det okända.

Förhandlingar blir alltid lidande om förutsägbarheten är liten. Motparten kanske säger: "Det är en väldigt fin tomt", utan att kommentera att den tidigare har varit en del av ett industriområde. Kanske säger motparten: "Är grannarna högljudda? Tja, vi för väl lite till mans oväsen då och då, eller hur?" när faktum är ett hårdrocksband repar i närheten varje kväll.

Det är den som är bäst på att gräva fram, anpassa sig till och utnyttja det okända som kommer att få ett övertag.

För att hitta de okända faktorerna måste vi rannsaka vår egen värld, skicka ut en appell och lyssna noga efter svar. Ställ massor av frågor. Snappa upp icke-verbala signaler och formulera alltid dina iakttagelser i samtal med motparten.

Detta avviker inte på något sätt från vad du hittills har fått lära dig. Det är bara mer intensivt och intuitivt. Du måste treva dig fram till sanningen bakom kulisserna; lägg märke till små pauser som tyder på obehag och lögner. Försök inte få bekräftelse på det som du förväntar dig. Om du gör det hittar du bara det du söker. Öppna dig istället för den faktiska realitet som finns framför dig.

Det är därför mitt företag ändrade formatet för förberedelser och engagemang i en förhandling. Oavsett hur mycket research vårt team har gjort

före mötet frågar vi oss alltid: ”Varför berättar de vad de berättar just nu?” Kom ihåg att förhandlingskonsten påminner mer om lindans än om en tävling. Om du fokuserar för mycket på slutmålet blir du mindre uppmärksam på nästa steg och det kan göra att du faller ner från linan. Koncentrera dig på nästa steg, för du kommer över till andra sidan bara du klarar att ta alla steg framåt på linan.

De flesta förväntar sig att svarta svanar ska vara exklusiv eller hårdbevakad information, men i själva verket kan det handla om till synes triviala upplysningar. Båda sidor kan vara helt omedvetna om hur viktiga de är. Din motpart sitter alltid på information som hon eller han inte inser är värdefull.

TRE SORTERS MAKTMEDEL

Jag ska återkomma till specifika tekniker för att avslöja svarta svanar, men först ska vi titta på varför dessa är så användbara.

Svaret är att svarta svanar är ett maktmedel. De ger dig många fördelar. Du får ett övertag.

”Maktmedel” är det magiska ordet, men det är också ett begrepp som förhandlingsexperter flitigt använder men sällan fördjupar sig i, så jag tänker göra det nu.

Teoretiskt är maktmedel förmågan att vålla förluster och undanhålla vinster. Var vill motparten vinna och var oroar han eller hon sig för förluster? Om du kan ta reda på det, anses det att du kan få inflytande över motpartens uppfattningar, handlingar och beslut. I praktiken är förlust och vinst undanglidande begrepp, eftersom vår verklighet styrs av irrationella uppfattningar, och ofta spelar det mindre roll vilket reellt övertag motparten har. Det viktiga är vilket övertag han eller hon tror att du har. Det är därför jag anser att det alltid finns ett övertag: det är i grunden ett känslomässigt laddat begrepp som man kan trolla fram, oavsett om det existerar eller inte.

Om motparten pratar med dig har du ett övertag. Vem har övertaget under en kidnappning? Kidnapparen eller offrets familj? De flesta anser

att kidnapparen sitter på alla maktmedel. Visst, skurken har någonting som du älskar, men du har någonting som vederbörande suktar efter. Vilket är mest oemotståndligt? Dessutom: Hur många presumtiva köpare av sitt värdeföremål har kidnapparen egentligen? Vilken affär är lyckad om det bara finns en enda spekulant?

Det finns mycket som avgör vad som är ett maktmedel, till exempel tiden, nödvändigheten och konkurrensen. Om du *måste* sälja huset *nu* har du ett mindre övertag än om du inte har någon deadline. Om du *vill* sälja det men inte *måste* har du ett större övertag. Och om flera personer är inblandade i budgivningen från början är det bra för dig.

Jag ska tillägga att maktmedel inte är detsamma som makt. Donald Trump hade massor av makt, men om han hade blivit strandsatt mitt i en öken och ägaren till den enda butiken på miltals avstånd hade det vatten han ville ha, så skulle butiksägaren ha haft ett klart övertag.

Ett sätt att åskådliggöra maktmedel är att tänka sig att en vätska flödar fram och tillbaka mellan parterna. Som förhandlare måste du alltid vara medveten om vilken sida som i varje givet ögonblick upplever att den har mest att förlora om förhandlingen bryter samman. Den som tycker att mer står på spel och som är räddast för förlust har mindre maktmedel, och vice versa. För att få ett övertag måste du övertala motparten om att någonting verkligen går förlorat om affären inte blir av.

Det finns tre typer av maktmedel: positiva, negativa och normativa.

Positiva maktmedel

Positiva maktmedel är helt enkelt din förmåga som förhandlare att tillhandahålla – eller undanhålla – sådant som motparten vill ha. Så fort den andra sidan säger ”Jag vill …”, till exempel ”Jag vill köpa din bil”, har du ett positivt maktmedel.

När någon säger så har du inflytande; du kan förverkliga den andras önskan. Du kan också undanhålla något och därmed orsaka smärta, eller så kan du utnyttja den andras önskan för att få en bättre överenskommelse med en annan motpart.

Här är ett exempel:

Tre månader efter att du har lagt ut ditt företag på marknaden säger en potentiell köpare äntligen: "Ja, jag vill gärna köpa det." Du blir upplivad, men några dagar senare övergår din glädje till besvikelse när den presumtiva kunden lägger ett så lågt bud att det är en ren förolämpning. Det är enda budet hittills, så vad gör du nu?

Du har förhoppningsvis haft kontakt med andra spekulanter, om än bara ytlig sådan. Om du har det kan du använda budet för att bygga upp en känsla av konkurrens och dra igång en budgivning. Då tvingar du dem åtminstone att ta ställning.

Men även om det inte finns andra spekulanter eller om den intresserade personen är ditt förstahandsval har du mer makt än du hade innan denna avslöjade sitt val. Du styr över det som de vill ha. Det är därför erfarna förhandlare väntar med att lägga bud – de vill inte släppa sitt övertag.

Positiva maktmedel bör inverka positivt på din psykologi när du förhandlar. Du har gått från ett läge där du vill ha någonting från en investerare till ett där ni båda vill ha någonting av varandra.

När du väl har fått det kan du identifiera annat som din motpart vill ha. Han eller hon kanske vill köpa in sig i ditt företag gradvis. Låt vederbörande göra så om du får bättre betalt. Kanske motsvarar budet hela det disponibla kapitalet. Hjälp motståndaren att få det eftertraktade objektet – ditt företag – genom att säga att du bara kan sälja 75 procent för det budet.

Negativa maktmedel

Negativa maktmedel är vad de flesta vanliga människor tänker på om de hör ordet "övertag". Det är förhandlarens förmåga att skada sin motpart. Det bygger på hot: Du har ett negativt maktmedel om du kan säga till motståndaren: "Om du inte håller avtalet/betalar fakturan/och så vidare kommer jag att svärta ner ditt rykte."

Den typen av maktmedel drar till sig uppmärksamheten på grund av en företeelse som vi har diskuterat ovan: *förlustaversion*. Som effektiva förhandlare länge har känt till och som psykologer har visat har potentiell

förlust mer makt över människans sinne än potentiell vinst. Utsikten till en god affär kan få oss att ta stora risker, men att rädda vårt goda namn är en betydligt starkare drivkraft.

Vad är det då för svarta svanar man ska hålla utkik efter för att få negativa maktmedel? Skickliga förhandlare försöker få upplysningar, ofta indirekt avsiöjade, som visar vad som är viktigt för motparten: Vem vänder han eller hon sig till? Vilken betydelse har status och ett gott rykte? Vilken är den största källan till oro? För att ta reda på det är en metod att söka sig bortom förhandlingsbordet och prata med en tredje part som känner din motpart. Det mest effektiva sättet är dock att skaffa sig kunskap via interaktionen med din motpart.

Jag vill dock höja ett varningens finger: Jag tror inte på direkta hot och är väldigt försiktig även med förtäckta sådana. Hot kan fungera som kärnvapen. Det uppstår giftiga utsläpp som kan vara svåra att sanera. Du måste hantera de potentiellt negativa konsekvenserna med omsorg, annars skadar du dig själv och förgiftar eller bränner hela processen.

Om du kör ner ditt negativa maktmedel i halsen på motparten kan det tolkas som att du berövar henne eller honom sin självständighet. Människor gör nästan vad som helst hellre än avstår från sin självständighet. De agerar åtminstone irrationellt och avslutar förhandlingen.

Ett mer subtilt sätt är att sätta etikett på ditt negativa maktmedel och därmed göra det tydligt utan att gå till anfall. Fraser som "Det verkar som om du sätter stort värde på det faktum att alltid få betalt i tid" och "Det verkar inte som om du bryr dig om den situation som jag hamnar i" kan verkligen öppna förhandlingsprocessen.

Normativa maktmedel

Alla har en uppsättning regler och moraliska riktlinjer.

Normativa maktmedel använder motpartens normer och måttstockar för att främja dina intressen. Om du kan visa att det finns en bristande överensstämmelse mellan motpartens normer och hans eller hennes handlingar har du ett normativt maktmedel. Ingen gillar att framstå som en hycklare.

Om din motpart till exempel låter undslippa sig att hon eller han brukar betala en viss procent av kassaflödet när det gäller att köpa företag kan du presentera ditt begärda pris så att det återspeglar den värderingen.

Att upptäcka svarta svanar som ger dig ett normativt maktmedel kan vara så okomplicerat som att fråga vad din motpart tror på och att lyssna med ett öppet sinne. Du vill veta vilket språk motparten talar, och svara på samma språk.

MOTPARTENS TROSUPPFATTNING

I mars 2003 ledde jag förhandlingar med en bonde som i kölvattnet av 11 september-attackerna blev en av de mest osannolika terrorister som någon kan föreställa sig.

Dramat började när en tobaksodlare från North Carolina som hette Dwight Watson kopplade ihop sin jeep med en John Deere-traktor som var pyntad med banderoller och en uppochnervänd amerikansk flagga och bogserade den till Washington för att protestera mot den offentliga politik som han ansåg förstörde tobaksodlarnas försörjningsmöjligheter.

När Watson kom fram till huvudstaden bogserade han traktorn till en damm mellan Washington-monumentet och minnesmärket över Vietnamveteranerna och hotade med att spränga den med en "ekofosfatbomb" som enligt honom fanns i fordonet.

Hela staden stängdes när polisen spärrade av åtta kvarter, från Lincoln Memorial till Washington-monumentet. Det var bara några månader efter de koordinerade prickskytteattackerna i District of Columbia, Maryland och Virginia som tog tio människoliv (de så kallade Beltway sniper attacks) och tillsammans med eskaleringen av Irak-kriget blev folk vettskrämda över hur lätt Watson kunde skapa kaos i hela landets huvudstad.

I mobiltelefon sade Watson till tidningen Washington Post att han var ute på ett självmordsuppdrag för att visa hur de minskade bidragen höll på att ta död på tobaksodlarna. Han sade att Gud hade sagt åt honom att starta denna protestaktion och att han inte tänkte ge upp.

"Om det är så här Amerika ska styras så kan det dra åt helvete", sade

han. "Jag ger mig inte. De får spränga mig ut ur dammen. Jag är redo att komma till himlen."

FBI placerade mig i en ombyggd husbil på National Mall. Jag skulle vägleda ett team med FBI-agenter och poliser medan vi försökte övertala Watson att inte begå självmord och ta med sig vem vet hur många andra i döden.

Sedan tog vi itu med jobbet.

Stämningen var ganska spänd, som man kan vänta sig när en karl hotar med att förstöra stora delar av USA:s huvudstad. Prickskyttar riktade skjutklara vapen mot Watson och de hade mandat att skjuta om han gjorde något märkligt.

I alla förhandlingar, och särskilt under så stressande förhållanden som här, avgörs din framgång inte av hur väl du talar, utan av hur bra du är på att lyssna. Att förstå "den andra" är en förutsättning för att du ska kunna övertyga och lägga fram alternativ som motparten bryr sig om. Det finns en fullt synlig förhandling och en annan där allt som ligger dolt under ytan (det hemliga förhandlingsutrymmet där de svarta svanarna finns).

Man får ofta tillgång till det dolda utrymmet genom att förstå motståndarsidans världsbild, hennes eller hans övertygelse eller trosföreställningar. Att göra en djupdykning i motpartens "religion" (som ibland men inte alltid har med Gud att göra) innebär underförstått att man tar sig längre än till förhandlingsbordet, in i vederbörandes känsloliv och övriga tillvaro.

När du väl har förstått vilken världsbild motparten har kan du skaffa dig inflytande. Det var därför jag under samtalen med Watson ägnade mig åt att försöka ta reda på vem han egentligen var, inte åt att logiskt argumentera för att få honom att ge upp.

Vi fick reda på att Watson hade fått allt svårare att försörja sig på sin ungefär 500 hektar stora tobaksplantage, som hade varit i familjens ägo i fem generationer. Efter en torrperiod när halva skörden förstördes bestämde Watson sig för att han inte längre hade råd med gården och körde till Washington för att lägga fram sin sak. Han ville ha uppmärksamhet och nu när vi visste vad han ville fick vi ett positivt maktmedel.

Watson berättade också att han var krigsveteran, och krigsveteraner har sina principer. Det var musik i våra öron, för därmed fick vi ett normativt maktmedel. Han sade att han kunde tänka sig att ge upp, men inte genast. Som polisbefäl inom flygvapnet hade han på 1970-talet lärt sig att om han hamnade bakom fiendens linjer kunde han dra sig tillbaka med hedern i behåll om inga förstärkningar anlände inom tre dygn. Men inte innan dess.

Vi hade tydliga regler som vi kunde citera för honom, och när han medgav att han kunde tänka sig att kapitulera tydde det också på att han trots sin ända-in-i-döden-attityd faktiskt ville leva. Något av det första som man försöker fastställa vid gisslanförhandlingar är om motpartens vision av framtiden förutsätter att vederbörande är vid liv. Watson gjorde tydligt att svaret var ja.

Vi använde den kunskapen – ett slags negativt maktmedel eftersom vi kunde beröva honom någonting han ville ha, nämligen livet – och utgick från den och från hans önskan att bli lyssnad på, ett positivt maktmedel. Vi framhöll för Watson att han redan hade hamnat i de nationella nyhetsmedierna och att om han ville att hans budskap skulle spridas så måste han fortsätta att leva.

Watson var tillräckligt begåvad för att fatta att det fanns en reell möjlighet att han inte skulle klara sig ur situationen med livet i behåll, men han hade fortfarande sin militära hederskodex. Hans egna önskningar och rädslor bidrog i viss mån till att ge oss både positiva och negativa maktmedel, men de var mindre viktiga än de normer som styrde hans liv.

Det var frestande att bara vänta ut honom, men jag misstänkte att vi inte skulle komma särskilt långt på det sättet. För varje timme blev stämningen mer spänd. Huvudstaden var belägrad och vi hade skäl att anta att han förfogade över något sprängmedel. Om han gjorde ett enda misstag, ett enda häftigt utfall, skulle prickskyttarna döda honom. Han hade redan fått flera vredesutbrott, och för varje timme ökade faran. Han skulle fortfarande kunna se till att få sig själv ihjälskjuten.

Men vi kunde inte spela på alla strängar. Vi kunde inte hota att döda honom och tro att det skulle fungera. Orsaken är det som brukar kallas

”maktparadoxen” – nämligen att ju mer vi sätter press på någon, desto mer sannolikt är det att vi ska möta motstånd. Det är därför man ska använda negativa maktmedel med stor försiktighet.

Men det var ont om tid och vi måste sätta fart på saker och ting. Hur skulle vi gå tillväga?

Det som hände därefter var ett lysande exempel på hur man kan upptäcka en svart svan genom att lyssna mycket uppmärksamt för att förstå motpartens världsbild, och hur det kan omvandla förhandlingsdynamiken. Watson berättade inte öppet det som vi behövde få veta, men vi var mycket uppmärksamma och lyckades avslöja en dold sanning som förklarade hela hans resonemang.

Efter ungefär ett och ett halvt dygn vände sig FBI-agenten Winnie Miller i vårt team till mig. Han hade lyssnat väldigt noga och uppfattat en liten vink från Watson.

”Han är djupt troende kristen”, sade hon. ”Säg till honom att det är imorgon som den tredje dagen gryr. Det är dagen då kristna anser att Jesus lämnade graven och steg upp till himlen. Om Kristus kunde komma ut på den tredje dagens morgon, varför skulle inte Watson kunna göra likadant?”

Det var en snillrik tillämpning av uppmärksamt lyssnande. Genom att kombinera undertexten till Watsons egna ord med kunskaper om hans världsbild fick hon oss att visa Watson att vi inte bara *lyssnade* på honom, utan också hade *hört* honom.

Om vi hade fattat hans bakomliggande världsbild på rätt sätt skulle det tillåta honom att dra sig ur kraftmätningen med hedern i behåll och känna att han kapitulerade inför en fiende som respekterade honom och hans trosuppfattning.

Genom att placera in dina krav i den världsbild som styr motpartens beslut visar du respekt och då får du uppmärksamhet och resultat. Att sätta dig in i motpartens trosuppfattning är mer än att bara få ett normativt maktmedel. Det är snarare att skaffa sig en övergripande förståelse av motpartens världsåskådning – i detta fall bokstavligt talat hans religion – och använda den kunskapen för att reglera sina drag i förhandlingsprocessen.

Att använda motpartens religiösa övertygelse är extremt effektivt, framför allt för att den har så stort inflytande över henne eller honom. Den andres "religion" är vad marknaden, experterna, Gud eller samhället – det som är viktigast för motparten – anser vara schyst och rättvist. Människor böjer sig för en sådan auktoritet.

Under nästa samtal med Watson nämnde vi att det var den tredje dagens morgon som förestod. Det blev tyst i luren en lång stund. Tystnaden i vårt förhandlingscenter var så kompakt att man kunde höra de kringståendes hjärtan slå.

Watson hostade till.

"Jag ska komma ut", sade han.

Det gjorde han också, efter fyrtioåtta timmars kraftmätning, och räddade sig undan situationen. Landets huvudstad kunde återgå till sin normala tillvaro.

Vi hittade inga sprängmedel.

Vikten av att lära känna motpartens "religion" framgår visserligen tydligt i berättelsen om Watson, men här kommer två tips för hur man korrekt kan identifiera religiösa övertygelser:

» Analysera allt som du får höra. Du hör inte allt den första gången, så dubbelkolla. Jämför dina iakttagelser med vad andra i teamet har uppfattat. Ofta upptäcker du ny information som hjälper förhandlingsprocessen på traven.

» Använd dig av andra observatörer vars enda uppgift är att läsa mellan raderna. De kommer att uppfatta saker som du har missat.

Med andra ord: Det gäller att lyssna, lyssna och åter lyssna.

Vi har sett att en övergripande förståelse för motpartens "religion" – en stor, svart svan – kan ge normativa maktmedel som leder till resultat i förhandlingen. Men det finns också andra sätt där du får bättre utfall genom att sätta dig in i motpartens "religion".

LIKHETSPRINCIPEN

Samhällsvetenskaplig forskning har visat på någonting som skickliga förhandlare har känt till i åratal, nämligen att vi litar mer på människor om vi uppfattar dem som lika eller liknande oss själva.

Människor litar på personer som tillhör samma ingrupp. Samhörighet är en grundläggande instinkt. Om du kan aktivera den instinkten, känslan av att ”Vi ser världen på samma sätt”, har du genast fått inflytande.

När vår motpart har attityder, föreställningar, idéer – till och med en klädstil – som påminner om vår egen tycker vi ofta mer om vederbörande och har större tillit. Så ytliga likheter som föreningsmedlemskap och att ha gått i samma skola förstärker anknytningen.

Det är därför många förhandlare i olika kulturer ägnar mycket tid åt anknytning innan de ens funderar på budgivning. Båda sidorna vet att informationen de snappar upp skulle kunna vara viktig för en bra överenskommelse och för att få maktmedel. Det är lite som när hundar kretsar kring varandra och sniffar varandra i baken.

En gång genomdrev jag, som en del i mitt arbete för att få uppdrag för en vd i Ohio, en förhandling där likhetsprincipen visade sig vara oerhört viktig.

Min motpart anspelade påfallande ofta på saker som jag kunde konstatera hörde till ett slags väckelsekristna värderingar. Medan vi pratade hade han svårt att bestämma sig för om han skulle tillkalla sina rådgivare. Hela frågan om rådgivarna tycktes vara plågsam för honom. Vid ett tillfälle sade han till och med: ”Ingen förstår mig.”

Då började jag rådbråka min hjärna för att få tag på det kristna uttryck som fångade andemeningen i det han hade sagt. Plötsligt dök begreppet upp i mitt huvud, det användes ofta i kyrkan för att beskriva den skyldighet som man har att sköta om sina egna och världens – och därmed också Guds – tillgångar hederligt, öppet och med ansvarskänsla.

”Det handlar verkligen om att förvalta sitt pund, eller hur?” sade jag.

Hans röst lät genast gladare.

”Javisst! Du är den enda som förstår”, sade han.

Han anlitade oss på fläcken. Genom att visa att jag förstod hans djupare livsmål och skapa en känsla av likhet och samhörighet mellan oss kunde jag få honom att gå med på avtalet. Så fort jag lyckats upprätta ett slags gemensam identitet med honom som kristen kom vi igång. Inte bara på grund av likheterna, utan också genom den förståelse som grundlades under det där ögonblicket av gemenskap.

STYRKAN I DRÖMMAR OCH FÖRHOPPNINGAR

När du väl vet vilken övertygelse din motpart har och kan visualisera vad han eller hon vill ha ut av livet, kan du använda dessa strävanden för att få honom att följa dig.

Varenda lokförare, varenda företagsledare, vartenda barn – alla vill vi tro att vi kan åstadkomma underverk. När vi är barn handlar våra dagdrömmar om hur vi själva är huvudpersoner i storslagna ögonblick: en skådespelare som tar emot en Oscar, en fotbollsspelare som sätter den avgörande straffen. När vi blir äldre pratar emellertid våra föräldrar, lärare och vänner mer om vad vi inte kan och inte bör göra än om vad som är möjligt. Vi tappar tilltron.

Om någon visar ett brinnande intresse för det som vi alltid har längtat efter och tycks ha en målinriktad plan för att uppnå det, förändras våra uppfattningar om vad som är möjligt. Alla vill vi gärna hitta vägen till lyckan, och om någon är djärv nog att peka ut den åt oss blir det naturligt att följa anvisningen.

Så när du har lärt känna din motparts ouppnådda mål kan du mobilisera din egen styrka och förmåga att leda genom att uttrycka ett starkt intresse för den andras mål – och för hennes eller hans strävan att uppnå dessa.

Ted Leonsis är duktig på detta. Som ägare till det professionella basketlaget Washington Wizards och det professionella hockeylaget Washington Capitals pratar han alltid om att skapa odödliga ögonblick inom idrotten som människor kommer att beskriva för sina barnbarn. Vem vill inte sluta avtal med någon som tänker odödliggöra en?

RELIGION SOM MOTIV

Forskning visar att personer reagerar positivt på frågor som ställs med ett positivt tonfall och som följs av en "för att"-motivering.

I en välkänd studie från slutet av 1970-talet[3] tog psykologiprofessorn Ellen Langer vid Harvard och hennes kolleger kontakt med folk som väntade vid kopiatorer och frågade om de fick gå före i kön. Ibland uppgav de ett skäl och ibland inte. Det hon upptäckte verkade befängt: Utan att hon kom med en motivering lät 60 procent henne gå före, men om hon angav ett skäl släppte hela 90 procent förbi henne. Det spelade ingen roll om motiveringen verkade vettig eller ej. ("Ursäkta, jag har fem sidor. Kan jag få gå före, för jag måste ta några kopior?" fungerade utmärkt.) Folk reagerade bara positivt på själva situationen.

Idiotiska skäl fungerade visserligen bra med något så trivialt som kopiering, men om frågan är mer komplicerad kan det öka din effektivitet att uppge skäl som har bäring för din motparts religion. Om den kristne företagsledaren hade gett mig ett löjligt lågt bud när han ville anlita mitt företag kanske jag hade svarat: "Det skulle jag gärna ha gått med på, men jag har också en plikt att förvalta mitt pund väl."

DET ÄR INTE GALENSKAP, DET ÄR EN LEDTRÅD

Det ligger inte i den mänskliga naturen att välkomna det okända. Vi skräms av det. När vi konfronteras med det struntar vi i det, flyr eller sätter etiketter på det som oftast har formen av påståenden: "De är inte kloka!"

Därför har jag varit väldigt kritisk mot hur den vedertagna gisslanförhandlingspolicyn i USA tillämpas – nämligen att vi aldrig förhandlar med folk som vi med en svepande formulering kallar "terrorister", bland annat grupperingar från IS och talibanerna.

Förklaringen till den oberörbarheten sammanfattas väl av journalisten Peter Bergen, säkerhetsanalytiker vid CNN: "Förhandlingar med religiösa fanatiker som har storhetsvansinne brukar inte fungera bra."

Det alternativ vi har valt är att *inte* försöka förstå deras religion, deras fanatism och deras villfarelser. Istället för att bedriva förhandlingar som går snett rycker vi på axlarna och säger: ”Vilka galningar!”

Det är ingenting annat än feltänk. Vi måste förstå oss på detta. Jag menar inte detta för att jag är en mjukispacifist (FBI rekryterar inte sådana agenter), utan för att jag vet att förståelse för sådana saker är bästa sättet att upptäcka den andra sidans akilleshäl och önskningar och därmed skaffa sig inflytande. Det är omöjligt om man vägrar tala med varandra.

Ingen är oemottaglig för ”De är inte kloka!” Det dyker upp i alla möjliga förhandlingssammanhang, från föräldraskap till överenskommelser i kongressen och köpslående i affärslivet.

Men just när vi är som allra mest benägna att slå ut med händerna och ropa: ”De är inte kloka!” infaller ofta det lämpligaste ögonblicket för att upptäcka svarta svanar och förändra förhandlingsklimatet. Det är när vi hör eller ser någonting som inte verkar klokt – någonting ”helknäppt” – som en vägkorsning dyker upp: Fortsätt framåt, med ännu större kraft, mot det som vi först inte kan smälta. Eller ta den andra vägen, den som garanterat leder till ett misslyckande, så kan vi intala oss att det ändå inte var någon idé att förhandla.

I en fantastiskt bra bok, *Negotiation Genius*,[4] ger Harvardprofessorerna i företagsekonomi Deepak Malhotra och Max H. Bazerman sitt perspektiv på vanliga orsaker till att förhandlare felaktigt kallar sina motparter dåraktiga. Jag tänkte gå igenom dessa här.

MISSUPPFATTNING #1: DE VET INTE BÄTTRE

Motståndarsidan agerar ofta utifrån bristfällig information, och när folk har fått bristfällig information gör de dåliga val. Det finns en bra IT-term för det – ”skit in, skit ut”.

Till exempel berättar Malhotra om en av sina före detta elever som råkade i konflikt med en tidigare anställd som påstod att han hade en fordran

på 130 000 dollar i provision för jobb som han hade gjort innan han fick sparken; han hotade med stämning.

Företagsledaren blev förbryllad och vände sig till företagets revisorer. Där upptäckte han problemet: Räkenskaperna hade varit en enda röra när den anställde avskedades, men de hade kommit i ordning sedan dess. Med de rätta siffrorna kunde redovisningspersonalen visa chefen att det i själva verket var den anställde som var skyldig företaget 25 000 dollar.

Chefen ville gärna undvika en stämning och ringde till sin före detta medarbetare. Han förklarade situationen och kom med ett erbjudande: Om den anställde drog tillbaka stämningsansökan kunde han behålla de 25 000. Till chefens förvåning svarade mannen att han ändå skulle gå vidare med stämningsansökan; han agerade irrationellt för att inte säga galet.

Malhotra sade till sin tidigare elev att det inte handlade om galenskap, utan om brist på information och tillit. Företagsledaren tog in en extern redovisningsfirma som kontrollerade siffrorna och skickade resultatet till den före detta anställde.

Vad hände sedan? Mannen drog tillbaka sin stämningsansökan.

Kärnpunkten här är att människor som hanterar ofullständig information verkar galna för dem som sitter på annan information. När du konfronteras med en sådan person under en förhandling är det din uppgift att leta reda på vad personen inte vet och leverera den informationen.

MISSUPPFATTNING #2: DE ÄR BAKBUNDNA

I alla förhandlingar där motparten velar fram och tillbaka finns det en klar möjlighet att han eller hon inte får göra vissa saker, men ogärna vill avslöja det. Kanske motparten inte kan göra någonting av juridiska skäl eller tidigare löften, eller för att vederbörande inte vill skapa ett prejudikat.

Eller så saknar din motpart mandat att avsluta affären.

Det sistnämnda var fallet för en av mina klienter när han försökte få Coca-Cola som kund till sin reklambyrå.

Han hade förhandlat i flera månader, och nu var det november. Han var livrädd, för om affären inte skulle bli av före årsskiftet skulle han kanske tvingas vänta tills Coca-Cola hade gjort en ny budget och eventuellt förlora kunden.

Problemet var att hans kontaktperson plötsligt inte svarade längre. Så vi instruerade honom att skicka en variant av vårt klassiska mejl till folk som inte har svarat, det som *ofelbart* fungerar: ”Har ni gett upp tanken på att avsluta affären i år?”

Då hände någonting konstigt. Kontaktpersonen på Coca-Cola svarade *inte* på det idiotsäkra mejlet. Vad hade hänt?

Det kanske verkade helt irrationellt, men kontakten hade hittills varit en reko kille. Vi sade åt vår klient att det bara kunde betyda en sak: Att han *hade* gett upp tanken på att avsluta affären före årsskiftet, men inte ville säga det rent ut. Det måste finnas något som hindrade honom.

Med det i bakhuvudet bad vi vår klient att gräva lite djupare. Efter en massa telefonsamtal och mejl hittade han någon som kände hans kontaktperson. Det visade sig att vi hade rätt: Kontaktpersonens avdelning hade varit kaotisk i flera veckor, och mitt i de interna stridigheterna hade han helt förlorat sina möjligheter att påverka. Det är inte så konstigt att han tyckte det var pinsamt. Det var därför han undvek vår klient.

Enkelt uttryckt: Han var bakbunden.

MISSUPPFATTNING #3: DE HAR ANDRA INTRESSEN

Åter till William Griffin, den förste som hade dödat gisslan för att en deadline hade infallit.

Det FBI och utredarna vid polisen inte visste var att hans huvudintresse inte var att förhandla fram en affärsuppgörelse och släppa gisslan mot en summa pengar. Han ville bli dödad av en polis. Om de hade lyckats avslöja den dolda agendan kanske de hade kunnat undvika en del av de tragiska händelserna den dagen.

Det är inte så ovanligt som man kanske tror att det finns dolda intres-

sen. Motparten förkastar ofta förslag av orsaker som inte har någonting att göra med hur bra dessa är.

En kund kanske skjuter upp inköpet av din produkt för att räkenskapsåret ska ta slut innan fakturan dimper ner, för att öka sina utsikter att bli befordrad. Eller en anställd kanske slutar mitt i ett prestigefyllt projekt, kort före bonusutbetalningarna, för att hon eller han har fått veta att det finns kolleger som tjänar mer. För en sådan anställd är det lika viktigt med rättvisa som med pengar.

Hur den enskilda människans situation än ser ut agerar sådana personer inte irrationellt. De bara följer böjelser och intressen som du inte känner till ännu. Deras världsbild bygger på deras egna regelverk. Din uppgift är att dra fram de svarta svanarna i ljuset.

Som vi har sett: Om du inser att din motpart inte är irrationell utan bara lider av informationsbrist får du betydligt större manöverutrymme. Och det gör att du kan förhandla mer effektivt.

Här är fem sätt att upptäcka sådana betydelsefulla svarta svanar:

Ansikte mot ansikte

Det är väldigt svårt att upptäcka svarta svanar om du bokstavligt talat inte sitter med vid bordet.

Hur mycket research du än gör så finns det alltid information som du inte kommer att hitta om du inte träffar motparten ansikte mot ansikte.

Idag gör många unga nästan allt via nätet. Det är bara så man gör numera. Men det är väldigt svårt att upptäcka svarta svanar via nätet, av den enkla anledningen att även om du lyckas ruska om motparten med utmärkta etiketter och kalibrerade frågor så hinner den andra tänka efter för länge och återfå balansen och inte avslöja för mycket.

Dessutom är det svårt att höra tonfall på nätet och du kan inte läsa av alla din motparts icke-verbala signaler (kom ihåg 7-38-55).

Åter till berättelsen om min klient som försökte få Coca-Cola som kund, bara för att upptäcka att hans kontaktperson på företaget hade tvingats träda tillbaka.

Jag insåg att det enda sättet för min klient att göra affärer med Coca-Cola var att få kontaktpersonen att erkänna att han inte kunde göra någonting i sin situation och föra över min klient till rätt kontaktperson. Men killen ville absolut inte göra det, för han tänkte att han fortfarande hade en chans att få tillbaka sitt inflytande.

Därför sade jag åt min klient att se till att träffa sin kontaktperson någon annanstans än i Coca-Colas kontorskomplex. ”Bjud ut honom på middag. Säg så här: ’Skulle du kunna tänka dig att äta middag på din favoritkrog så kunde vi prata lite skit och skratta och inte ägna oss åt affärssnack?’”

Tanken var att oavsett skälet – om kontaktpersonen tyckte det var pinsamt eller ogillade min klient eller bara ville slippa diskutera situationen – var mänsklig interaktion det enda sättet att få igång processen igen.

Min klient bjöd alltså den andre på middag och lovade att låta bli att prata jobb. Men det gick inte att låta bli, och eftersom min klient byggde upp en personlig kontakt, ansikte mot ansikte, med den andra erkände denne att han inte var rätt person. Han förklarade att avdelningen var kaotisk och att han måste överlämna det hela till någon annan för att få igenom affären.

Det var också vad han gjorde. Det tog över ett år att få avtalet påskrivet, men det hände.

Ta vara på obevakade ögonblick

Du behöver träffa motparten ansikte mot ansikte, men formella sammanträden, strukturerade sammankomster och planerade förhandlingsomgångar är ofta de minst givande mötena, eftersom det är då människor är mest på sin vakt.

Att jaga svarta svanar är också effektivt i informella, obevakade ögonblick som måltider i stil med den som min klient och hans kontakt på Coca-Cola delade, eller korta avslappnade ögonblick före eller efter formella möten.

Vid ett typiskt affärsmöte säger ofta de första minuterna, innan man verkligen sätter igång med jobbet, och de sista minuterna när alla går därifrån, mer om motparten än någonting däremellan. Det är därför journalister är så noga med att inte stänga av inspelningen: det bästa får man alltid i början och slutet av en intervju.

Håll också koll på motparten under pauser, korta replikskiften och annat som bryter flödet. När någon bryter mot oskrivna regler syns det alltid lite i människors minspel. Bara att notera när det händer och höra hur andra reagerar verbalt och icke-verbalt kan vara vägen till en riktig guldgruva.

DET FINNS SLANTAR ATT TJÄNA NÄR DET VERKAR OBEGRIPLIGT

Mina kursdeltagare frågar ofta om svarta svanar är specifika typer av information eller om det kan vara vilken typ som helst som är matnyttig. Jag svarar alltid att de är allt som du inte vet och som gör skillnad.

För att illustrera det ska jag berätta om en elev till mig som praktiserade på ett fastighetsförvaltningsbolag i Washington. När hans motpart började agera på ett fullständigt obegripligt sätt lockade min elev plötsligt fram en av de mest fantastiska svarta svanar jag någonsin har stött på genom att sätta en etikett.

Min elev hade systematiskt bearbetat olika mål när en överordnad på företaget bad honom att titta på en fastighet med bostäder och affärslokaler som låg i hjärtat av Charleston i South Carolina. Han visste ingenting om fastighetsmarknaden i Charleston så han ringde till mäklaren som sålde fastigheten och bad honom dra marknadsföringsargumenten.

När min elev och hans chef hade pratat om affären och marknaden kom de fram till att utropspriset på 4,3 miljoner dollar var ungefär 450 000 dollar för högt. Då ringde min elev till mäklaren igen för att diskutera priset och nästa steg.

Efter det inledande småpratet frågade mäklaren vad min elev tyckte om fastigheten.

”Den ser ut att vara intressant”, fick han till svar. ”Tyvärr känner vi inte till grunddragen i marknaden. Vi tycker om centrum och särskilt King Street, men vi har en hel del frågor.”

Mäklaren berättade att han hade varit i branschen i drygt femton år, så han visste det mesta. Då övergick min elev till att ställa **kalibrerade ”Hur”-**

och "Vad"-frågor för att samla information och försöka bedöma hur skicklig mäklaren var.

"Fint", sade min elev. "Först och främst: Hur har den ekonomiska krisen påverkat Charleston?"

Mäklaren svarade utförligt, beskrev specifika exempel där marknaden hade förbättrats. På kuppen visade han min elev att han var väldigt väl insatt.

"Det låter som om jag talar med helt rätt person!" sade han och **använde en etikett för att bygga empati**. "Nästa fråga: Hur stor avkastning på kapitalet kan man tänkas få i den här typen av byggnad?"

Under deras resonerande fram och tillbaka fick min elev reda på att ägarna kunde förvänta sig att få 6 till 7 procent, eftersom byggnader av den typen var omtyckta av studenterna vid stadens universitet, som växte snabbt och där 60 procent av studenterna bodde utanför campus.

Han fick också veta att det skulle bli fasansfullt dyrt – och kanske fysiskt omöjligt – att köpa mark i närheten för att bygga någonting liknande. Under de senaste fem åren hade ingen byggt någonting vid den gatan, på grund av kulturminneslagstiftningen. Även om det gick att köpa mark sade mäklaren att enbart att bygga ett liknande hus skulle kosta 2,5 miljoner dollar.

"Huset är i toppskick, särskilt om man jämför med de andra alternativ som studenterna har", sade mäklaren.

"Det verkar som om byggnaden fungerar mer som en lyxvariant av studentkorridor än som ett klassiskt flerfamiljshus", sade min elev och **använde en etikett för att locka fram ytterligare information**.

Det fick han också.

"Så är det, och det är både bra och dåligt", sade mäklaren. "Uthyrningsgraden har historiskt sett varit hundra procent och huset är en riktig kassako, men studenterna beter sig som collegestudenter brukar ..."

Ett ljus gick upp för min elev: Det var någonting skumt med det här. Om huset var en sådan kassako, **varför skulle någon sälja en byggnad med alla lägenheter uthyrda som låg intill ett växande campus i en välbärgad stad**? Det skulle vem som helst ha tyckt var irrationellt. Min

elev var lite förbryllad men fortfarande inställd på att förhandla, och han formulerade en etikett. Av misstag råkade han **beskriva situationen på fel sätt**, vilket fick mäklaren att rätta honom och avslöja en svart svan.

”Om han eller hon säljer en sådan kassako verkar det som om säljaren tvivlar på grundläggande marknadsförhållanden i framtiden”, sade han.

”Säljaren har lite problem med ett par fastigheter i Atlanta och Savannah”, förklarade mäklaren, ”så han måste göra sig av med den här för att kunna amortera på de andra.”

Bingo! Nu hade min elev fått syn på en magnifik **svart svan**. Säljaren hade vissa **begränsningar** som hade varit okända fram tills nu.

Min elev stängde av mikrofonen medan mäklaren beskrev andra fastigheter och passade på att diskutera priset med sin chef. **Chefen gav honom omedelbart grönt ljus för att lägga ett lågt bud – ett extremt ankare – för att försöka få mäklaren att ange sitt lägstapris.**

Efter att ha frågat mäklaren om säljaren var inställd på att göra en snabb affär och ha fått svaret ”Ja” slängde min elev iväg sitt ankare.

”Jag tror att jag har hört tillräckligt”, sade han. ”Vi kan tänka oss att betala 3,4 miljoner dollar.”

”Okej”, svarade mäklaren. ”Det är långt under utgångspriset. Men jag kan förmedla budet till säljaren och höra vad han säger.”

Senare samma dag återkom mäklaren med ett motbud. Säljaren hade sagt att summan var för låg men att han kunde tänka sig 3,7 miljoner. Min elev höll nästan på att trilla av stolen: motbudet låg under hans mål. Men istället för att hugga på den kroken – och riskera att gå miste om en ännu bättre affär – pressade min elev på lite till. **Han sade ”Nej” utan att använda ordet**.

”Det ligger närmare värdet som vi räknar med”, sade han, ”men vi kan inte med gott samvete betala över 3,55 miljoner.”

(Senare sade min elev till mig – vilket jag höll med om – att han borde ha använt en **etikett eller kalibrerad fråga** här för att få mäklaren att bjuda emot sig själv. Men han blev så förvånad över den stora prissänkningen att han förföll till gammalt hederligt prutande.)

”Jag har bara tillåtelse att gå ner till 3,6 miljoner”, svarade mäklaren, vilket tydligt visade att han aldrig hade gått någon förhandlingskurs och fått lära sig **Ackerman-modellen och hur man gör för att komma in på andra villkor och undviker prutande**.

Min elevs chef tecknade åt honom att 3,6 miljoner var bra och mäklaren gick med på det.

Jag har visat på flera av de tekniker som min elev använde för att effektivt förhandla fram en strålande affär för sitt företag, alltifrån **användning av etiketter och kalibrerade frågor till sökandet efter begränsningar för att få syn på en vacker svart svan**. Det är också värt att notera att min elev hade förberett sig oerhört noga och formulerat etiketter och frågor för att vara redo att ta vara på den svarta svanen när den väl dök upp hos mäklaren.

När han var säker på att säljaren försökte få ut pengar från den här fastigheten för att kunna amortera på de olönsamma fastigheterna visste han att tajmingen var viktig.

Det finns förstås alltid saker som kan förbättras. Efteråt sade min elev att han önskade att han inte hade lagt ett skambud så tidigt, utan istället passat på att diskutera de andra fastigheterna. Han kunde ha hittat fler investeringsobjekt hos samma mäklare. Dessutom skulle han ha kunnat bygga mer **empati** och lockat fram fler okända okändheter med etiketter och kalibrerade frågor som ”Vilka marknader tycker du är problematiska just nu?” Han kunde kanske ha **sökt upp säljaren personligen**.

Men det var ändå bra jobbat!

ATT KOMMA ÖVER SIN RÄDSLA OCH FÅ UT DET MAN VILL AV LIVET

Folk är i allmänhet konflikträdda. Därför undviker de konstruktiva gräl, av rädsla för att de ska eskalera till svårhanterliga personliga påhopp. Människor i nära relationer undviker ofta att hävda sina egna intressen och kompromissar istället över hela linjen för att inte bli betraktade som giriga eller självcentrerade. De viker ner sig, blir bittra och växer sedan isär. Vi

har alla hört talas om äktenskap som slutade med skilsmässa och att de paren aldrig grälade.

Familjer är bara en extremvariant av alla delar av mänskligheten, från statsmakterna till näringslivet. Förutom vissa naturbegåvningar avskyr alla att förhandla i början. Man blir svettig i handflatorna, ens fäkta-eller-fly-system slår till (med stark tonvikt på *fly*) och tankarna snubblar över varandra som fyllbultar.

Den naturliga första reaktionen hos de flesta är att fega ut, kasta in handduken och rusa därifrån. Blotta tanken på att slänga ut ett extremt ankare är skrämmande. Det är därför den ena vinner och den andra förlorar på de allra flesta uppgörelserna som äger rum i kök och sammanträdesrum.

Men ta dig tid att fundera en stund. Är vi *verkligen* rädda för den som sitter på andra sidan om bordet? Jag lovar att med få undantag kommer han inte att sträcka ut en näve och klippa till dig.

Nej, de svettiga handflatorna är bara ett uttryck för fysiologisk rädsla, för några lättretliga nervceller som fyras av på grund av någonting mer primitivt: vår medfödda mänskliga längtan att komma överens med de andra stammedlemmarna. Det är inte killen på andra sidan om bordet som skrämmer oss – det är konflikt i sig.

Om den här boken bara åstadkommer en enda sak hoppas jag att det är att du kommer över din rädsla för konflikter och vågar ta dig igenom dem med empati. Om du ska bli bra på någonting – en bra förhandlare, en bra chef, en bra make, en bra hustru – så måste du göra det. Du måste strunta i den där lilla anden som säger åt dig att ge upp eller bara flyta med – och den där andra, som säger åt dig att bråka och skrika.

Du måste välkomna genomtänkta konflikter då och då, som en grund för effektiva förhandlingar – och för livet. Kom ihåg att vårt huvudfokus i boken är att motståndaren är situationen och att den person som du verkar ha en konflikt med egentligen är en samarbetspartner.

En hel del forskningsresultat har visat att verkliga, uppriktiga konflikter mellan människor om olika mål faktiskt tillför energi till problemlösningsprocessen på ett samarbetsinriktat sätt. Skickliga förhandlare har

talang för att se till att konflikter håller igång förhandlingsprocessen utan att den förfaller till personliga sammandrabbningar.

Kom ihåg: Att hålla hårt på det som du tror på är inte själviskt. Det är inte översitteri. Det är mer än bara hjälpsamt för dig. Din amygdala, den del i hjärnan som bearbetar rädsla, kommer att försöka övertyga dig om att ge upp och fly, för att den andre har rätt eller för att du beter dig grymt.

Men om du är ärlig och hygglig och försöker uppnå ett rimligt resultat kan du strunta i amygdala.

Med den förhandlingsstil som du får lära dig i boken – ett informationsfokuserat och empatiskt sökande efter den bästa möjliga uppgörelsen – försöker du hitta värden, punkt, slut. Du försöker inte demonstrera din styrka eller förödmjuka någon.

När du ställer kalibrerade frågor leder du visserligen din motpart till dina mål. Men samtidigt uppmuntrar du till en undersökning och formulering av vad han eller hon vill och hur man gör för att få det. Du kräver kreativitet av motparten och ger en knuff i riktning mot en samarbetslösning.

När jag köpte min röda 4Runner, blev säljaren säkert moloken för att han fick mindre provision än han hade velat ha. Men jag bidrog till att han uppnådde sin kvot och betalade onekligen mer för min bil än bilsalongen hade betalat Toyota. Om jag bara hade velat "vinna" och förödmjuka hade jag kunnat stjäla bilen.

Jag kommer att avsluta med en enträgen bön till dig: Oavsett om det är på kontoret eller vid middagsbordet ska du inte undvika ärliga, renhåriga konflikter. De kan ge dig de bästa bilpriserna, den högsta lönen och den största donationen. De kan också rädda ditt äktenskap, dina vänskapsförhållanden och ditt familjeliv.

Man kan bara bli en exceptionellt bra förhandlare och en fantastisk person genom att både lyssna, tala klarspråk och vara empatisk; genom att behandla sina motparter – och sig själv – med värdighet och respekt; och framför allt genom att vara ärlig med vad man vill ha och vad man förmår – och inte förmår – göra. Alla förhandlingar, alla samtal, alla ögonblick i livet är en serie av små konflikter som kan blomma i kreativ skönhet om de hanteras på rätt sätt.

Välkomna dem.

VIKTIGA LÄRDOMAR

Det vi inte vet kan ta död på oss eller på våra affärsuppgörelser. Men att ta reda på det kan helt förändra en förhandlingsinriktning och föra med sig oanade framgångar för oss.

Att hitta de svarta svanarna – de viktiga *okända okändheterna* – är dock väldigt svårt, av den anledningen att vi inte vet vilka frågor vi ska ställa. Eftersom vi inte vet vad skatten består av vet vi inte var vi ska gräva.

Här är några utmärkta tekniker för att frilägga svarta svanar – och för att dra nytta av dem. Kom ihåg att motparten kanske inte ens vet hur viktig informationen är, eller ens att den inte bör avslöjas. Så fortsätt pressa, pilla och samla in information.

» Låt det du vet – det *välkänt välkända* – vägleda dig utan att förblinda dig. Alla fall är nya, så fortsätt att vara flexibel och anpassningsbar. Kom ihåg krisen på banken med Griffin: ingen tidigare gisslantagare hade satt en deadline för att döda gisslan och verkligen gjort det.

» Svarta svanar ger många maktmedel. Kom ihåg de tre sorternas maktmedel: positiva (förmågan att ge någon vad den vill ha), negativa (förmågan att såra någon) och normativa (att använda motpartens normer för att åstadkomma en förändring).

» Arbeta för att förstå den andras ”religion”. Fördjupning i världsåskådningar förutsätter att man rör sig bortom förhandlingsbordet och in i motpartens liv, det känslomässiga och det övriga. Det är där de svarta svanarna finns.

» Analysera allt som du får höra av motparten. Du kommer inte att uppfatta allt första gången, så dubbelkolla. Jämför dina anteckningar med andra teammedlemmars. Använd backup-lyssnare som har till uppgift att tolka vad som sägs mellan raderna. De snappar upp en del som du missar.

» Utnyttja likhetsprincipen. Folk gör hellre eftergifter till någon som de har kulturella likheter med, så forska efter vad de gillar och visa att ni har gemensamma intressen.

- Om någon verkar irrationell eller galen är den sannolikt inte det. I en sådan situation ska du söka efter begränsningar, dolda önskningar och bristfällig information.
- Se till att träffa din motpart ansikte mot ansikte. Tio minuter kan avslöja mer än flera dagars efterforskningar. Var särskilt uppmärksam på motpartens verbala och icke-verbala kommunikation i obevakade ögonblick – i början och slutet av förhandlingsomgången eller när någon säger någonting ovidkommande.

FÖRFATTARENS TACK

Den här boken skulle aldrig ha kommit till utan hjälp från min son Brandon. Han har bidragit till att forma och skapa dessa idéer ända sedan jag började undervisa vid Georgetown University. I början var han med bara för att filma lektionerna, men han gav mig också feedback om hur det gick och vad som fungerade. I rättvisans namn har han i själva verket förhandlat med mig ända sedan han var två år gammal. Jag har nog insett det ända sedan jag upptäckte att han använde empati för att undvika problem med biträdande rektorn i skolan. Under mitt första möte med min briljanta medförfattare Tahl Raz var Brandon på plats för att hålla igång informationsflödet medan Tahl tog till sig det. Vid det första uppföljningssamtal som vi hade med min utmärkta förläggare Hollis Heimbouch fick vi en fråga om vilken roll Brandon hade spelat och då sade Tahl att det var som att ha ytterligare en Chris i rummet när Brandon var med. Brandon har varit oumbärlig.

Tahl Raz är ingenting mindre än ett geni. Den som skriver en bok om affärslivet utan honom har inte lyckats nå ända fram. Så enkelt är det. Han är otroligt smart och fattar blixtsnabbt. Han har gjort författandet av fackböcker om affärskultur till en konstart. Dessutom är han en härlig människa.

Min agent Steve Ross har stark personlig integritet och var som klippt och skuren för den här boken. Han har mycket god branschkännedom och har bidragit till bokens tillkomst. Jag är tacksam över att jag har lärt känna honom.

Hollis Heimbouch rockar! Jag är överlycklig över att hon ledde teamet på HarperCollins och att hon trodde på boken. Tack, Hollis.

Tack till Maya Stevenson för att du tog hand om teamet på Black Swan och höll i alla trådar. Det är din förtjänst att vi har kommit så långt.

Sheila Heen och John Richardson är två fantastiska människor. De jämnade verkligen vägen för upptäckten att idéer från gisslanförhandlingar hör hemma i affärsvärlden. Sheila var min lärare på Harvard Law School. Hennes undervisning och personlighet har inspirerat mig. Två år senare erbjöd hon mig att arbeta som lärare, tillsammans med henne. John bjöd in mig att undervisa parallellt med honom i affärsförhandling vid Harvard, vilket gav mig chansen att få en docenttjänst vid Georgetown. Både John och Sheila ställde upp för mig när jag körde fast. Jag hade inte klarat mig utan dem. Tack till er båda.

Gary Noesner var min mentor på FBI. Han inspirerade och omvandlade gisslanförhandlingar (med bistånd av sitt team vid CNU, Crisis Negotiation Unit). Han stöttade mig hela vägen. Han gjorde mig till FBI:s ledande internationella kidnappningsförhandlare. Jag kunde ringa honom vid femtiden på morgonen och berätta att jag skulle flyga till ett kidnappningsdrama om tre timmar, och då sade han: "Åk dit." Han gav mig konsekvent stöd. Vid CNU samlade han den mest kompetenta grupp av gisslanförhandlare som någonsin har funnits. CNU stod på toppen när han var där. Ingen av oss insåg vilken tur vi hade. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell och Steve Romano var alla riktiga stjärnor. Jag lärde mig mycket av er. Chuck fick stå ut med en hel del som min partner. Dennis var min mentor och gode vän. Jag hade många sammanstötningar med Vince, och jag mognade och utvecklades tack vare hans talang.

Alla ni som var vid FBI Critical Incident Negotiation Team på den tiden lärde mig också mycket. Tack till er.

Tommy Corrigan och John Liguori var som bröder medan jag var i New York City. Vi uträttade storverk tillsammans. Än idag blir jag inspirerad av minnet av Tommy Corrigan. Jag hade förmånen att ingå i Joint Terrorist Task Force. Vi kämpade mot ondskan.

Richie DeFilippo och Charlie Beaudoin fungerade som enastående vägvisare för mig vid Crisis Negotiation Team. Tack båda två för allt som ni har lärt mig.

Hugh McGowan och Bob Louden från gisslanförhandlingsteamet vid NYPD delade med sig av sina kunskaper. Ni har båda varit oumbärliga resurspersoner inom gisslanförhandlingens värld. Tack för detta.

Derek Gaun har fungerat som min lots i storstadsområdet i Washington, D.C. Derek fattar. Tack, Derek. Kathy Ellingsworth och hennes numera avlidne man Bill har varit mina goda vänner och bollplank i många år. Jag är så tacksam för ert stöd och er vänskap.

Tom Strentz är gudfadern till FBI:s program för gisslan- och krisförhandling och har varit en trogen vän. Jag fattar inte att han fortfarande svarar i telefon när jag ringer.

Mina studenter vid Georgetown och USC bevisar ständigt att idéerna fungerar i alla sammanhang. Mer än en av dem har tappat andan när jag med bister min har sagt: ”Jag ska ha en bil inom sextio sekunder, annars dör hon.” Tack för att ni har velat hänga med mig. Både Georgetown och USC har varit fenomenala ställen att undervisa på. De brinner för högre studier, hög akademisk standard och för att deras studenter ska lyckas.

Gisslan och deras anhöriga, som lät mig ta del av deras svåraste stunder för att försöka hjälpa, är välsignade människor. Jag är tacksam över att fortfarande kunna hålla kontakt med en del av dem. Vilka krafter i universum som fick våra vägar att korsas vet jag inte, men jag är djupt tacksam över den nåden. (Jag behöver all hjälp jag kan få.)

Appendix

INFÖR FÖRHANDLINGEN – PRODUKTBLAD

Förhandlingskonsten bygger på ett psykologiskt utforskande. Du kan ge dig in i det med ett visst mått av självförtroende om du tar dig tid att utföra några enkla förberedande övningar, vilket vi råder alla våra klienter att göra. Det är i stort sett en lista med de viktigaste verktyg som du tror att du kommer att använda, till exempel etiketter och kalibrerade frågor som är skräddarsydda för den aktuella förhandlingssituationen.

När du hamnar i hetluften ska du inte stiga till väders, utan falla tillbaka på din högsta förberedelsenivå.

En liten varning innan jag fördjupar mig i övningens detaljer: Vissa förhandlingsexperter är så oerhört måna om förberedelserna att de råder människor att skriva färdiga manus för exakt hur förhandlingen ska gå till och vilken form och vilket innehåll avtalet ska ha. Nu när du har kommit hit inser du säkert varför det är slöseri med tid. Det gör dig inte bara mindre vaken och kreativ vid förhandlingsbordet, det gör dig dessutom mer sårbar för andra som är det.

Baserat på erfarenheten vid mitt företag menar jag att en bra förberedelse inför varje förhandling ger åtminstone 7:1 i vinst, med hänsyn till den tid som annars skulle ha gått åt för omförhandlingar och förtydliganden under implementeringsfasen.

I många branscher använder man ett enda dokument, ett så kallat produktblad, som en sammanfattning för reklam- och försäljningsändamål.

Vi vill i samma anda förespråka ett ”produktblad” för förhandling som sammanfattar de verktyg som kommer att användas.

Det innehåller fem korta avsnitt.

AVSNITT I: MÅL

Tänk igenom de bästa/sämsta tänkbara utfallsscenarierna, men skriv bara ner ett specifikt mål som motsvarar bästa tänkbara utfall.

Förhandlingsexperter brukar rekommendera att man skriver en lista: slutpriset, vart du verkligen vill komma, hur du ska ta dig dit och de argument du kommer att använda för att bemöta din motpart.

Men den sortens förberedelse håller inte hela vägen. Den är fantasilös och leder till förutsägbart köpslående med bud/motbud och möte på halva vägen. Visst ger den resultat, men de är ofta medelmåttiga.

Kärnan i det traditionella sättet att förbereda sig för förhandling – och den svaga punkten – är vad som kallas BATNA.

Roger Fisher och William Ury myntade begreppet år 1981 i den bästsäljande boken *Getting to Yes*, och förkortningen står för Best Alternative To a Negotiated Agreement (bästa alternativet till ett framförhandlat avtal). Det är i stort sett lika med ditt bästa alternativ om förhandlingen misslyckas. Låt oss säga att du är hos en bilhandlare och försöker sälja din gamla BMW 3-serie. Om du redan har fått ett skriftligt erbjudande om 10 000 dollar från en annan handlare så är det ditt BATNA.

Problemet är att BATNA lurar förhandlare att sikta lågt. Forskare har konstaterat att människor har begränsad förmåga att koncentrera sig i komplexa, pressande situationer som förhandlingar. När förhandlingen väl har kommit igång tenderar vi därför att röra oss mot den infallsvinkel som är mest psykologiskt betydelsefull för oss.

Om man är besatt av ett BATNA i det sammanhanget blir det plötsligt ens mål, och drar därmed en övre gräns för vad du kommer att begära. Efter att du har tillbringat flera timmar med ditt BATNA, blir det mentalt stopp för dig på alla nivåer ovanför det.

Det är verkligen frestande att sikta lågt. Självkänslan spelar stor roll vid förhandlingar och många sätter blygsamma mål för att slå vakt om den. Det blir lättare att känna sig som en vinnare om man siktar lågt. Det är därför vissa experter på förhandling säger att många som tror att de har ”win-win”-mål i själva verket har en mentalitet som gör att de fokuserar på sin egen lägstanivå, och då kommer de också att landa där. Man skulle kunna kalla det för ”wimp-win”-mentaliteten, där den ena vinner och den andra fegar ur.

Om BATNA inte ska vara din ledstjärna, vad ska du då hålla fast vid?

Jag rekommenderar mina klienter att före förhandlingarna tänka på de mest extrema utfallen – det bästa *och* det sämsta. Om du har funderat över dessa två möjligheter är du redo för vad som helst. Var medveten om vad du tycker är oacceptabelt och ungefär vad som skulle vara det bästa resultatet, men kom ihåg att eftersom det fortfarande finns information att inhämta från motparten så kan det bästa tänkbara utfallet vara ännu bättre än du trodde.

Var inte så säker på vad du vill att du inte är redo att acceptera någonting bättre. Du har allt att vinna på att gå in i en förhandling med en flexibel inställning.

Föreställ dig att du ska sälja dina gamla högtalare därför att du behöver 100 dollar som ett steg på vägen till att skaffa nya sådana. Om du fokuserar på den lägsta summan du kan tänka dig, 100 dollar, slappnar du av när du får det budet och då blir det slutbudet. Men om du vet att de finns att köpa begagnade för 140 dollar kan du sätta högstanivån till 150 dollar, och vara öppen för ett bättre bud.

Mitt råd är alltså att mina klienter ska tänka på bästa/sämsta tänkbara spektrum, så att de får trygghet i en viss struktur. Men när det gäller vad som faktiskt hamnar på just ditt produktblad råder jag dig att bara fokusera på högstanivån. Det gör dig motiverad och får dig att fokusera på din psykologiska förmåga. Du kommer förmodligen att tycka att du ”förlorar” på allt som ligger under den nivån. Många decenniers forskning om målinriktning har tydligt visat att människor som sätter upp specifika, utmanande

men ändå realistiska mål får bättre utfall än de som inte sätter upp några mål eller bara försöker göra sitt bästa.

Kontentan är: Den som förväntar sig mer (och uttrycker det) får mer. Här är fyra steg för att sätta upp ditt mål:

» Sätt upp ett optimiskt men rimligt mål och definiera det noggrant.

» Skriv ner det.

» Diskutera ditt mål med en kollega (då blir det svårare att fega ur).

» Ta med ditt skriftliga mål till förhandlingen.

AVSNITT II: SAMMANFATTNING

Sammanfatta och beskriv med några få meningar de kända fakta som har lett fram till förhandlingen.

Du behöver ha någonting att prata om, utöver självklarheter som en ungefärlig uppgift om vart du vill komma. Du måste vara redo att reagera med taktisk empati på motpartens argument; om du inte har en inkompetent motståndare kommer vederbörande väl förberedd för att argumentera hårt för sin tolkning av fakta.

Se till att det finns ett samförstånd redan från början.

Du måste tydligt beskriva hur landet ligger innan du kan börja tänka på gränserna. Varför är du där? Vad vill du? Vad vill den andra? Varför?

Sammanfatta situationen på ett sätt som får motparten att säga: ”Det stämmer.” Om det inte händer har du gjort något fel.

AVSNITT III: ETIKETTER/SYNDABEKÄNNELSE

Förbered tre till fem etiketter för att leverera en syndabekännelse.

Förbered dig på motpartens reaktion på de fakta du just har sammanfattat. Gör en kort lista över de anklagelser som du kan mötas av – hur orättvisa och löjliga de än är. Omvandla varje anklagelse till en lista med högst fem etiketter och ägna lite tid åt ett rollspel där du använder dessa.

Det finns färdiga ifyllningsfrågor som du kan använda i nästan vilken situation som helst för att få din motpart att ge dig information eller för att bemöta en anklagelse:

Det verkar som om ___________ är väldigt viktig(t) för dig.

Det verkar som om du ogillar ___________.

Det verkar som om du värdesätter ______________.

Det verkar som om ___________ skulle kunna underlätta.

Det verkar som du är tveksam till _________.

Om du till exempel ska förhandla om lägenhetshyra för att kunna hyra ut i andra hand och du vet att värden inte gillar det, kan du förbereda etiketter i still med ”Det verkar som om du inte är så förtjust i andrahandshyresgäster” och ”Det verkar som om du vill ha ordning och reda när det gäller dina hyresgäster”.

AVSNITT IV: KALIBRERADE FRÅGOR

Förbered tre till fem kalibrerade frågor för att få fram vad som är värdefullt för dig och motparten och identifiera och undanröja potentiella hinder för en överenskommelse.

Effektiva förhandlare ser längre än till motpartens uttalade inställning (vad motparten vill ha) och fördjupar sig i bakomliggande motiv (vad som får motparten att vilja ha det som hon eller han vill ha). Motiv är vad de är angelägna om eller oroliga för och vad de hoppas på eller rentav suktar efter.

Det låter kanske enkelt att ta reda på vad motparten oroar sig för, men våra grundläggande, mänskliga förväntningar på vad en förhandling ska vara utgör ofta ett hinder. Vi förutsätter ofta att den andra sidans behov strider mot våra. Vi begränsar vårt synfält till våra egna problem och glömmer att motparten har sina egna unika svårigheter som grundas på en unik

världsbild. Riktigt bra förhandlare navigerar förbi dessa blindskär genom att hela tiden vara nyfikna på vad som *innerst inne* motiverar motparten.

Harry Potter-böckernas författare J. K. Rowling har sammanfattat detta på ett lysande sätt: "Du måste acceptera andras verklighet. Du kanske tror att verkligheten är förhandlingsbar, att vi tror att den är vad du påstår att den är. Du måste acceptera att vi är lika verkliga som du; du måste acceptera att du inte är Gud."

Det finns en liten kategori med "Vad"- och "Hur"-frågor som du kommer att kunna använda nästan alla situationer. Här är några exempel:

Vad försöker vi åstadkomma?

Hur kan det vara motiverat?

Vad är själva kärnfrågan?

Hur påverkar det saker och ting?

Vilken är er största utmaning?

Hur passar det ihop med målbeskrivningen?

Frågor för att hitta hinder bortom förhandlingsbordet

När genomdrivandet sker kollektivt måste kollektivet ge sitt fulla stöd. Du kommer att behöva skräddarsy dina frågor för att identifiera och dra fram motiv hos olika personer som inte sitter med vid bordet. Här är några förslag:

Hur påverkar det resten av ert team?

Hur positiva är folk till det här?

Vad tycker era kolleger är mest besvärligt på det området?

Frågor för att hitta problem som står i vägen för överenskommelsen

De som trivs bäst med att allt förblir vid det gamla har ofta ett stort internt inflytande. Förändringar kan få det att verka som om de inte har gjort ett bra jobb. Ditt dilemma i sådana förhandlingar är hur du ska få dem att framstå i positiv dager vid förändringar.

Du frestas kanske att koncentrera dig på pengarna, men försök skjuta det åt sidan just nu. Väldigt många förhandlingar är beroende av annat än pengar. De har ofta mer att göra med självförtroende, status, oberoende och andra icke-ekonomiska faktorer.

Tänk på vilka förluster de upplever att de drabbas av. Glöm aldrig att förluster påerkar människor nästan dubbelt så mycket som vinster.

Den som sitter på andra sidan av förhandlingsbordet kanske till exempel drar sig för att installera det nya redovisningssystemet som han behöver (och som du säljer) för att han inte vill förstöra någonting före årsredovisningen om fyra månader. Istället för att sänka priset kan du erbjuda dig att bidra till att imponera på chefen på ett säkert sätt, genom att garantera att klara av installationen på tre månader.

Frågor för att belysa problem som kan omöjliggöra affären

Vad har vi för problem framför oss?

Vilken är den största utmaningen för dig?

Hur påverkas ni av att göra en affär med oss?

Vad händer om ni inte gör någonting?

Vad kostar det om ni inte gör någonting?

Hur passar den här affären ihop med sådant som ni är stolta över vid ert företag?

Det fungerar ofta mycket bra att ta upp sådana frågor i grupper med två eller tre personer, eftersom de är formulerade för att stimulera motparten att betrakta samma sak ur en annorlunda synvinkel.

Varje situation är förstås unik, men om man använder en väl avvägd blandning av dessa frågor kommer motparten att avslöja information om sina önskningar och behov – samtidigt som frågorna får honom eller henne att se saker och ting ur din synvinkel.

Var redo att sätta uppföljande etiketter när motparten svarar på dina kalibrerade frågor.

Om du har färdiga etiketter kan du snabbt bolla tillbaka motpartens svar så att hon eller han fortsätter att ge dig ny och mer utförlig information.

Här följer ännu en gång ifyllningsfrågor som du kan använda snabbt utan att behöva tänka efter särskilt länge:

Det verkar som om ___________ är viktig(t).

Det verkar som om ni tycker att vårt företag har en unik möjlighet att_________.

Det verkar som om ni oroar er för ____________.

AVSNITT V:
ANDRA ERBJUDANDEN ÄN PENGAR

Skriv en lista över annat än pengar som din motpart har och som skulle vara värdefulla att få del av.

Fråga dig själv: ”Vad skulle de kunna ge oss för att vi skulle vara beredda att nästan göra jobbet gratis?” Tänk på min anekdot om mitt jobb för advokatsamfundet: Motparten var intresserad av att inte behöva betala så mycket, för att styrelsen skulle bli nöjd. Vi kom på idén att de delvis skulle ersätta mig genom att publicera en stor artikel om mig i sin tidskrift. Det kostade inte mycket för dem och det var väldigt bra för mina affärer.

För mer information om mitt företag The Black Swan Group, ytterligare upplysningar eller vägledning om förhandling och för att få kontakt med mig personligen kan du besöka vår hemsida www.blackswanltd.com.

NOTER

Kapitel 1: Spelets nya regler

1. Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (New York: Simon & Schuster, 2010).
2. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).
3. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011). Sv. övers. Pär Svensson, *Tänka, snabbt och långsamt*, Stockholm: Volante).
4. Philip B. Heymann and United States Department of Justice, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993).

Kapitel 2: Såsom i en spegel

1. George A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information", *Psychological Review* 63, nr. 2 (1956): 81–97.

Kapitel 3: Ömka inte, sätt etiketter

1. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert och Uri Hasson, "Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 107, no. 32 (10 augusti, 2010): 14425–14430.
2. Matthew D. Lieberman et al., "Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli", *Psychological Science* 18, nr. 5 (May 2007): 421–428.

Kapitel 4: Passa dig för "Ja" – bemästra "Nej"

1. Jim Camp, *Start with NO: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know* (New York: Crown Business, 2002).

Kapitel 6: Förvänd synen på din motpart

1. Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1980).
2. Antonio R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 2000. Sv. övers. Per Rundgren, *Descartes misstag: Känsla, förnuft och den mänskliga* hjärnan. Stockholm: Natur och Kultur, 1999).
3. Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers* (New York: Hyperion, 2000. Sv. övers. Svante Hansson. *Att hitta och behålla kunder: Säljarens handbok*. Stockholm: Svenska Förlaget, 2002).
4. Daniel Ames och Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange", *Journal of Personality and Social Psychology* 108, nr. 2 (februari 2015): 254–274.

Kapitel 7: När man tror sig ha kontroll

1. Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).
2. Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation", *New York Times*, 23 januari 2014, http://well.blogs.nytimes.com/2014/01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/, hämtad 4 september 2015.

Kapitel 8: Se till att jobbet blir gjort

1. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2:a uppl. (Belmont, CA: Wadsworth, 1981), och Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
2. Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun och Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths", *Discourse Processes* 49, no. 2 (2012): 79–106.

Kapitel 9: Prisförhandla tufft

1. Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement* (St. Paul, MN: West, 1983).
2. Marwan Sinaceur och Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations", *Journal of Experimental Social Psychology* 42, nr. 3 (2006): 314–322.
3. Daniel R. Ames och Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness", *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, nr. 6 (2014): 1–16.

Kapitel 10: Att hitta den svarta svanen

1. Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets* (New York: Random House, 2001). Sv. övers. Bokförlaget Pontes, fackgranskn. Bengt Alrud och Björn Svensson. *Lurad av slumpen: Slumpens dolda roll i livet och på marknaderna*. Lysekil: Pontes, 2014.
2. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007. Sv. övers. Margareta Marin, *Den svarta svanen: Vad mycket osannolika händelser kan leda till*. Lysekil: Pontes 2012).
3. Ellen J. Langer, Arthur Blank och Benzion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction", *Journal of Personality and Social Psychology* 36, nr. 6 (1978): 635–642.
4. Deepak Malhotra och Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam Books, 2007).

REGISTER

Abu Sayyaf (militant islamistgrupp), 98, 100–102, 142–146
Ackerman, Mike, 204
Ackerman-modellen, 26, 204–206, 209
exempel, hyressänkning, 209–210
de fyra stegen i, 204–205
Haiti, kidnappningar och, 206
aktivt lyssnande, 21-22, 25, 55-56. Se även taktisk empati
BCSM och, 98–99
etiketter och, 105
fokus på den andra, 33, 50-51
krisförhandling och, 226
minimal uppmuntran, 104
parafraser och, 105
sammanfattningar, 105
Schilling-fallet och, 104–105
svårighet att lyssna och, 32–33
spegling och, 40–41, 104
talande tystnader och, 104
tystnad och, 48
upptäcka svarta svanar och, 226, 249–253
aggressivitet, 47, 143, 154, 172, 174
bemöta, 172, 174
Aladdin (film), 124
”alla vinner”, som mål, 193
al-Qaida, 142, 145
Ames, Daniel, 201
analytiker (förhandlingsstil), 192–193
anförare (förhandlingsstil),194–196

ankare
ekonomiska förhandlingar och, 139–140
fastställ spektrum för, 133-134, 141
extremt, 197, 199, 205, 206, 207, 210, 237, 239
förvända synen på någon med, 141
i kidnappningsfall, 136
känslor och, 130–131, 137
anknytning, 35, 40, 50, 189, 203, 227. Se även spegling
anpasslingar och, 193–194
baserad på empati, 75
BCSM och, 98–99
förhandling och, 71
anpasslingar (förhandlingsstil), 193–194
antaganden, 18, 29–31, 50, 196, 216
förhandlingsstilar och, 196–197
det välkänt välkända och, 216
arbetsplatsen, förhandlingar på
"Hur"-frågor för att driva in utestående skulder, 154
karriär, förbättra med "Det stämmer" 110–112
löneförhandlingar, 137–140
manus för att få betalt, 158-159
Aristide, Jean-Bertrand, 115
*Att hitta och behålla kunder (*Fox), 128

Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight (Mnookin), 8
BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), 14, 19, 247
Bazerman, Max H., 230
BCSM (Behavioral Change Stairway Model), 98
Beaudoin, Charlie, 29
belopp, icke avrundade 135, 140, 183–184, 206, 209–210
beteendeekonomi, 17
beteendeförändringar Se även prospektteori
aktörer bortom förhandlingsbordet och, 171–72, 186
BCSM och, 98

"Det stämmer" och, 100, 103-107, 109
"Du har rätt" som ineffektivt, 107-108
hälsoproblem och, 98
lärdomar som ligger till grund för, 113-114
psykologisk miljö som förutsättning, 98-99
Bergen, Peter, 229
beslutsfattande
känslomässiga motiv bakom, 123, 129
prospektteori och, 129–137
bilköp, förhandlingar om 187–189
Black Swan Group, The, 9, 26, 253
produktblad, förhandlingstyper, 246
hemsida och mer information, 253
Blum, Gabriella, 8–9
Bonderow, Amy, 79–88
Bueno, Jesus, 181–183
Burnham, Martin och Gracia, 142, 145, 146–147
Burnham- Sobero-fallet, Dos Palmas, 142–147
Bush, George W. 145
bästa/sämsta-spektrum, 248

Camp, Jim, 81, 93
Chandler, Raymond, 131
Chris-rabatten, 178–180
Clinton, Hillary, 56
Crisis Negotiation Unit (CNU), 98–99
Cohen, Herb, 121
Collodi, Carlo, 177
de la Cruz, Arlyn, 145
Cuban, Mark, 94

Damasio, Antonio, 123
davidisk sekt, Waco, Texas, 19
deadlines, 25, 118–122, 144, 212
misstag att dölja deadline, 121

Descartes misstag: Känsla, förnuft och den mänskliga hjärnan (Damasio), 123
"Det stämmer" 100, 102-105, 158, 169
anförare (förhandlingsstil) och, 195
"Du har rätt" som ineffektivt, 107–108, 169
försäljning, förbättra med 108–110
"Hur"-frågor och fullföljande av avtal, 169
hur man lockar fram, 102–105, 108, 112, 177, 189, 249
karriär, förbättra med 110-113
Downs v. United States, 16
Dutton, Kevin, 151–152

Ecuador-kidnappningen, 164–168, 169
Egypten–Israel, fredsfördrag, 135
ekonomiska förhandlingar. Se även förhandling
bilköp, 187–189
Chris-rabatten 178–180
hyressänkning, 206–209
få motparten att bjuda emot sig själv, 13, 26, 180–183, 203, 237
11 september-attackerna, 142, 145
emotionell intelligens (EQ), 53.
Se även taktisk empati
empati, 20-21, 53–57, 75, 130. Se även taktisk empati
EQ, se emotionell intelligens.
Estabrook, Robert, 152
Evelsizer, Marti, 89–91
etiketter 25, 57–60
och taktisk empati 53

"falla tillbaka på sin högsta förberedelsenivå", 207, 210, 246
FBI (Federal Bureau of Investigation)
Ackerman-modellen, 26, 204–206, 209
"country clearance," 61
Crisis Negotiation Unit (CNU), 98–99
Critical Incident Response Group (CIRG), 20

Giffe-kapningen, felaktig behandling av gisslan, 15–16
Hostage Rescue Team (HRT), 98
Joint Terrorism Task Force (JTTF), 100
krisförhandlingsteam, 52, 79
krisförhandlingsmetoder, 20-21, 98
Quantico, 88, 98, 164, 173
Ruby Ridge, Waco, och förhandlingsansats, 19–20
Supervisory Special Agent (SSA), 98
SWAT-team, 29, 44, 52, 163
Fields, W. C., 178
Filippinerna, 98–103, 143, 145–147, 178
Fisher, Roger, 16, 247
framing, 18
Freeh, Louis, 20
fängelsebelägring, St. Martin Parish, Louisiana, 162–163
"förankrings- och anpassningseffekten" 132–133
förberedelser för förhandling, 210, 246 (Se även produktbladet.)
"falla tillbaka på sin högsta förberedelsenivå", 207, 210, 246
Förenade Arabemiraten, 130
förlustaversion, 18, 129–131, 205, 220
försäljning, 35
förbättrad med "Det stämmer" 108–110
manus, 14, 63, 246
förvända synen på någon, 126–35
viktiga lärdomar om, 138

Gaddafi, Muammar, 101
ge-och-ta-mentalitet, 148
Getting to Yes (Fisher och Ury), 16, 19, 21, 25, 83, 100, 247
Giffe, George, jr., 15–16
gisslanförhandling. Se kidnappning eller gisslanförhandlingar
gisslantagarens sinnestillstånd, 79, 105
Griffin, William, 211–213, 215, 232

Haiti
kidnappningsfall i, 115–119, 135, 206
som kidnappningscentrum, 115–119
Harvard, 7
förhandlingskurser för näringslivet, 7
Heen, Sheila, 11
HelpLine, 87
"CareFronting," 85, 87
Voss tid vid, 84–87
Heymann, Philip B., 20
humor, 186
hårda förhandlingar, 20–21, 188–212
Ackerman-modellen och, 204–206, 209
analytiker, 181, 192-193
anförare, 191, 194-196
anpasslingar, 191, 193-194
Black Swan-regeln, 197
effektiva sätt att vara en smart anförare, 200-203
exempel, student söker bidrag, 198-200
"fall tillbaka på din högsta förberedelsenivå", 207, 210, 246
identifiera motpartens stil, 196-197, 210
informationsinsamling och, 197-198, 210
inget avtal är bättre än ett dåligt avtal, 202
jurister och, 191-192
personlig förhandlingsstil, 190-197
psykologiska underströmmar och, 190
slå tillbaka (självsäkert), 200-203, 210
ta en käftsmäll, 197-200, 210
utfallsmål och, 247
viktiga lärdomar om, 2209-210
Voss köper en bil, 187-189
övergå till icke-finansiella villkor, 198, 205, 253

icke-finansiella frågor, 134–135, 137–138, 171–172, 233, 252
förbereda icke-finansiella bud, 253

icke-verbal kommunikation, 50, 163, 242
kroppsspråk och tonfall, 175
leende, 37–38
7- 38- 55-procentsregeln och, 175, 233
spegla kroppsspråk, 40
ilska, 60–61, 94, 196, 201
äkta ilska, hot utan ilska och strategiskt missnöje, 200-201
insamlingskampanjer 65–66, 92–93
Iran, 125–126
IS, 229

”Ja” 77–97, 163–168
”Hur”, nödvändigt vid, 163–168
”jag”-budskap, 202–203
Jobs, Steve, 217
jurister som förhandlare, 191–192

Kahneman, Daniel, 17–19, 129
kalibrerade frågor, 26, 164–167, 201-203, 207
exempel: läkare och missnöjd patient, 152–153
manus med, 158-159
kidnappning eller gisslanförhandlingar 16–16, 26-27, 81
aldrig mötas halvvägs i, 24, 117–118, 141
Attica, fängelseuppror i, 15
bankrån, Brooklyn, 28–33
Burnham-Sobero-fallet, 144–147
Ecuador-kidnappningen 164–167, 169
FBI, Pittsburgh-fallet, 143–144
flygkapning, 15–16
fängelsebelägring, St. Martin Parish, Louisiana, 162–163
förhandlingsteam, 19
Griffin-fallet, 211–213, 215, 232
Haiti-kidnappningar, 115–119, 135
kompromiss som dålig affär, 87, 117, 118
”livstecken” och, 39, 148, 149, 165

München, Olympiska spelen i, 15
Onglingswan-kidnappningen, 173–175
operativt förhandlingscenter, 31
Schilling-kidnappningen, 104–105
terrorister och, 229
uppföljande intervjuer med gisslan, 170
USA:s policy för gisslanförhandlingar, 229
övning: "sextio sekunder, annars dör hon", 67
kognitiv bias, 18
kompromiss, 87, 117, 118
kontroll, 142–162
självkontroll, 157–160, 201
som primärt behov, 87
Koresh, David, 19
kroppsspråk. Se icke-verbal kommunikation
Kvinna utan samvete (film), 131
känslor
amygdala och rädsla, 58, 240
Harlem, kraftmätningen i, 52–53
Iran-sanktionerna och, 125–126
japansk teknik för reglering av, 160
Robin Williams kontrakt för Aladdin och, 124–125
ultimatumspelet och, 124–125
undvika upptrappning av, 203

Lanceley, Fred, 20
Langer, Ellen, 229
leende, 37–38
trevlighet och spelad trevlighet, 88
Leonsis, Ted, 228
Lieberman, Matthew, 58
likhetsprincipen, 227–229, 241
Lurad av slumpen (Taleb), 213
lyssnande. Se aktivt lyssnande
lögner, avslöja, 172

löneförhandlingar, 137–140
bestämma framgångsvillkor, 138–139

Macapagal-Arroyo, Gloria, 142
maktmedel, 218–222
definition, 218
förlustaversion och, 130, 220
negativa, 220–221, 224–225
normativa, 221–222
positiva, 219--220
"maktparadoxen", 225
Malhotra, Deepak, 178–179, 230
manus, 14, 63, 246
Mehrabian, Albert, 175
mejlmagi 95–96
Mellanöstern, köpmän i, 37–38
mentor, skaffa inofficiell, 138–139
Miller, George A., 32
Miller, Winnie, 225
Misino, Dominick, 45–46
"misstro", 151
Mnookin, Robert, 8–11
Moore, Don A., 121
Moore, Margaret, 212–213
Mousavian, Seyed Hossein, 125
MSU (making shit up), 35
Mueller, Robert, 145
mål/utfallsmål
Ackerman-modellen och, 204–206, 207
bästa/sämsta-spektrum, 248

nattradiorösten, 25, 36–39, 51
Negotiation Genius (Malhotra och Bazerman), 230
"Nej", 77–97, 167–168
neural resonans, 56

New York -polisen (NYPD), 16, 80
TARU (Technical Assistance Response Unit), 45
NFL:s spelarfack (NFLPA), 127
Nixon, Jim, 100
Noesner, Gary, 20, 146, 244

O'Brien, Jim, 212
Onglingswan, Alastair, 173–175
Ottenhoff, Ben, 92

parafraser, 25, 105
Peale, Norman Vincent, 84
Pinocchio-effekten, 178
Pittsburgh-polisens förhandlingsteam, 90
positiv förstärkning, 41
positiv/skämtsam röst, 37
Prado, Angel, 139–141
primära behov, 87
produktbladet, 27, 246–253
avsnitt I: Mål, 247
avsnitt II: Sammanfattning, 249
avsnitt III: Etiketter/syndabekännelse, 249
avsnitt IV: Kalibrerade frågor, 250
avsnitt V: Andra erbjudanden än pengar, 253
prospektteori, 18, 129

Raiffa, Howard, 204
"rationella aktörer", 17, 123
Regini, Chuck, 100
rekrytera mentor med en fråga, 138
"religion", djupdykning i motpartens 223–226
Rogers, Carl, 99
Rowling, J. K., 251
Rust, Kevin, 166
rädsla

amygdala och, 58, 240
etiketter och lugnande, 61, 63–64, 67, 73

Sabaya, Abu, 100–106
Sadat, Anwar, 135
samarbete, 142–161
sammanfattningar, 25, 104–105, 249
Schilling, Jeffrey, 98–106
schyst, 122–123
siare och medier, 59
Sinaceur, Marwan, 200
7-38-55-procentsregeln, 175–176
självkontroll 157–160
självkänsla, 248
Snyder, Phillip, 115
Sobero, Guillermo, 142, 144
Split-Second Persuasion (Dutton), 151
Start with NO (Camp), 81
"strategiskt missnöje", 201
Sun Tzu, 57
system 1- och system 2-tänkande, 18–19
spegling (isopraxi), 25, 40–41, 104
tystnad och, 48, 104
Wisemans studie med kypare, 40–41
spektrum, 133–134, 248
exempel: Angel Prado, 139–141
svarta svanar, 226, 211–242
svarta svanen, Den (Taleb), 213
syndabekännelse, 25, 67–68, 249
sätta etiketter se etiketter

tai chi, 174
taktisk empati, 21, 25, 53–54
Taleb, Nassim Nicholas, 213
terrorism
"blinde shejken," 29

World Trade Center-bombningen 101
Tiedens, Larissa, 200
tonfall 175
Se även nattradiorösten
trippelregeln, 176–177
Trump, Donald, 219
Tversky, Amos, 17, 129
Tyson, Mike, 197
tystnad, 48, 104
Tänka, snabbt och långsamt (Kahneman), 18
ultimatumspelet, 124–125

Ury, William, 247

Van Zandt, Clint, 212
villkorslös positiv uppskattning, 25, 99
visshetseffekten, 129
Vlamingh, Willem de, 213
Voss, Brandon, 107–109
vänlighet, 135

Watson, Dwight, 222–226
Watts, Chris, 35–38
Wazlawek, Abbie, 201
Weaver, Randy, 19
Wilder, Billy, 131
Williams, Robin, 124
Winfrey, Oprah, 50
Wiseman, Richard, 40
World Trade Center-bombningen (1993), 101
You Can Negotiate Anything (Cohen), 121

ZOPA (Zone of Possible Agreement), 197

äkta ilska, hot utan ilska och strategiskt missnöje, 200

OM FÖRFATTARNA

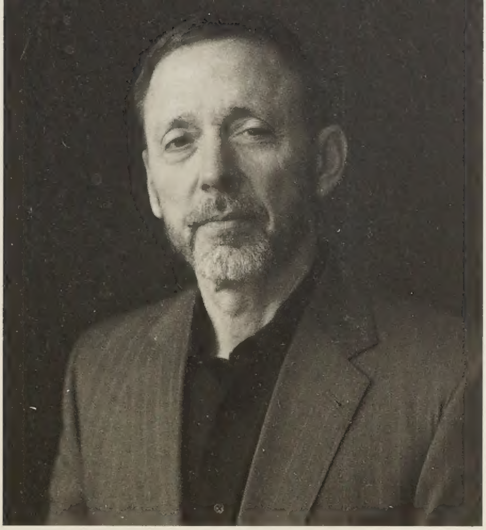
Chris Voss hör till världens främsta utövare av och lärare i förhandlingskonst. Han är grundare och ledare för The Black Swan Group, ett konsultföretag som erbjuder utbildning och rådgivning till Fortune 500-företag vid komplicerade förhandlingar. Voss har undervisat på många ekonomiutbildningar, bland annat Marshall School of Business vid University of Southern California, McDonough School of Business vid Georgetown University, Harvard University, Sloan School of Management vid MIT och Kellogg School of Management vid Northwestern University. Läsarna välkomnas att besöka hans företags hemsida på www.blackswanltd.com.

Tahl Raz avslöjar stora idéer och strålande berättelser som driver fram förändring och utveckling hos människor och i organisationer. Han är en prisbelönt journalist och medförfattare till New York Times bästsäljare Never Eat Alone. När han inte gör researcharbete eller skriver arbetar han som coach för företagsledare, föreläser om de krafter som omvandlar det nya arbetslivet och verkar som redaktionell konsult för flera amerikanska företag. Läsarna välkomnas att mejla honom på tr@tahlraz.com och att besöka hans hemsida på www. tahlraz.com.

OM FÖRFATTARNA

Chris Voss blev till [illegible] FBI:s [illegible] kidnappningsfall. Han är grundare och ledare för The Black Swan Group, ett konsultföretag som erbjuder utbildning och rådgivning till Fortune 500-företag vid komplicerade förhandlingar. Voss har undervisat på [illegible] vid bland annat Marshall School of Business vid University of Southern California, McDonough School of Business vid Georgetown University, Harvard University, Sloan School of Management vid MIT och Kellogg School of Management vid Northwestern University. [illegible] Group [illegible] på www.blackswanltd.com.

Tahl Raz [illegible] som [illegible] publicering och utveckling [illegible] och i [illegible]. Han är en prisbelönt journalist och medförfattare till New York Times bästsäljare *Never Eat Alone*. [illegible] på www.tahlraz.com.



CHRIS VOSS hör till världens främsta utövare av och lärare i förhandlingskonst. Han har grundat och leder The Black Swan Group, ett konsultföretag som erbjuder utbildning och rådgivning till Fortune 500-företag vid komplicerade förhandlingar. Voss har undervisat på många ekonomiutbildningar, bland annat Marshall School of Business vid University of Southern California, McDonough School of Business vid Georgetown University, Harvard University, Sloan School of Management vid MIT och Kellogg School of Management vid Northwestern University.

•

Tahl Raz avslöjar stora idéer och strålande berättelser som driver fram förändring och utveckling hos människor och i organisationer. Han är en prisbelönt journalist och medförfattare till New York Times bästsäljare *Never Eat Alone*. När han inte gör researcharbete eller skriver arbetar han som coach för företagsledare, föreläser om de krafter som omvandlar det nya arbetslivet och verkar som redaktionell konsult för flera amerikanska företag.

MÖTS ALDRIG HALVVÄGS

En beprövad, omvälvande approach till förhandlingar med höga insatser – både i styrelserummet och i hemmet.

Möts aldrig halvvägs är en fängslande, oumbärlig handbok, fylld av förhandlingsprinciper tagna och slipade från Chris Voss häpnadsväckande karriär som gisslanförhandlare och senare som prisbelönt lärare på världens mest prestigefyllda handelshögskolor. Från sina dagar som polis på Kansas tuffaste gator och sin roll som FBI:s ledande förhandlare vid internationella kidnappningssituationer, till att han började lära ut förhandling på framstående universitet, har Voss testat sina tekniker och bevisat att strategierna är effektiva. Många har dragit nytta av teknikerna – bland annat klienter inom affärslivet som har fått miljoner i ökade vinster, MBA-studenter som har fått bättre jobb och föräldrar som har fått hjälp att hantera konflikter med sina barn.

Möts aldrig halvvägs tar med läsaren bakom kulisserna i dramatiska scener, från Haitis gängmiljöer till ett bankrån i Brooklyn som helt spårar ur. Boken avslöj de förhandlingsstrategier som hjälpte Voss och hans kollegor att lyckas när c verkligen krävdes: när liv stod på spel. Voss, en förhandlare i världsklass, visar hur kan använda färdigheterna han avslöjar på arbetsplatsen och i andra delar av ditt

Livet består av förhandlingar. Oavsett om det handlar om att köpa en bil, få löneförhöjning, införskaffa en bostad, förhandla om hyran eller att överlägga med din partner ger *Möts aldrig halvvägs* dig övertaget i alla diskussioner.

KR-467-345

ISBN: 978-91-9862-469-4
9 789198 624694

AKADEMIUS
FÖRLAG